Hombre y Sociedad

LA ANATOMIA DEL PODER

Una obra imprescindible para todos quienes deseen comprender el fenómeno del poder, o ejercerio.

JOHN KENNETH GALBRAITH



John Kenneth Galbraith

LA ANATOMÍA DEL PODER

Editorial: Plaza & Janés
Año de Edición: 1984
ISBN : 9788401332532

ÍNDICE

PRÓLOGO

A lo largo de unos cuarenta años, más de los que me agrada pensar, he estado relacionado con el tema del poder..., con las ideas y, en cierta medida, con la práctica. Durante la Segunda Guerra Mundial, como persona encargada del control de precios, se me consideraba situado en el centro del poder, posición que transmitía a otros una impresión de mayor autoridad que a mí. En otras ocasiones y en otros puestos, he estado en los márgenes, mejor situado para observar que para ejercer influencia. Por lo que a mis obras se refiere, mi primer libro llevaba como subtítulo *El concepto de poder compensador*; afirmaba en él que un ejercicio opositor del poder es el principal disolvente del poder económico, la defensa básica contra su ejercicio en asuntos económicos. Volví a tratar del poder cuando lo constituí en tema central de *El nuevo Estado industrial*, que considero, y no soy el único, mi principal esfuerzo en materia de pensamiento económico. Mi discurso presidencial ante la American Economic Association, hace una década, versó sobre «El poder y el economista útil»; sostenía en él que la economía carece de sentido y, ciertamente, de relevancia si se la separa de una consideración del ejercicio del

poder. He retornado menos formalmente al concepto en una docena de ocasiones, quizá más. Rara vez me he tropezado con la forma en que era abordado. Este libro —al principio pensé en llamarlo un ensayo ampliado— expone lo que he aprendido por la experiencia, la lectura, la escritura y un constante esfuerzo de comprensión. No pretendo desarrollar el tema en su totalidad, sino sólo lo que he aprendido acerca de él.

Con el transcurso de los años, he quedado convencido de los factores comunes que subyacen a las habituales referencias al poder económico, político, militar y religioso y que incluyen el poder atribuido a la Prensa, la Televisión y la opinión pública. Estas cotidianas referencias, dado que no indican las constantes subyacentes, ocultan de ordinario tanto o más que lo que revelan. Me he preocupado por hacer plenamente visibles estas constantes, por identificar las fuentes del poder en la personalidad, la propiedad y la organización y descubrir los instrumentos mediante los que se ejercita e impone el poder. Espero que, como consecuencia de ello, mis lectores tendrán en lo sucesivo un sentido más explícito de lo que esa palabra abarca y de lo que implica en el concreto tema económico, político o de otro tipo que se halle sometido a discusión.

Así como he escrito sobre el poder, también he leído acerca de él, y esas lecturas se han convertido en parte del repertorio a que aquí he recurrido. Creo que parte de mi deuda de agradecimiento es razonablemente evidente..., con Max Weber, con Bertrand Russell y con Adolf A. Berle, Jr., el polifacético miembro del *trust* de cerebros de Roosevelt, diplomático, abogado y escritor sobre temas sociales, políticos y económicos. Fue Berle quien, más que ningún otro, estimuló mi interés por el asunto. También debo mucho al clásico de C. Wright Mill *La élite del poder*, a *Política y mercados*, de Charles S. Lindblom; a las variadas obras económicas de mi amigo Wallace C. Peterson y a libros recientes tan interesantes como *Autoridad*, de Richard Sennett, y *Poder*, de Dennis Wrong. Y a más. Como muchos otros, no siempre estoy seguro de la distante fuente de ideas que he acumulado; lo estoy ligeramente más de las

ideas que no encuentro útiles. Supongo, por ejemplo, que he sido influido por Maquiavelo, pero hace mucho que sospecho lo que ha sugerido Max Lerner, que muy frecuentemente es citado por personas que *no* le han leído.

Al hablar de mi prolongado interés por el tema del poder, no pretendo sugerir, ni aun remotamente, que haya leído todo cuanto se ha escrito acerca de él. Ninguna vida es tan larga como para poder hacerlo; hay algunos libros que, simplemente, no se pueden leer; y hay muchos, estoy seguro, que he pasado inadvertidamente por alto. Todo el mundo debe mostrarse cauteloso en sus afirmaciones cuando se refiere a la literatura sobre el poder.

Existe, por parte de quienes escriben acerca del poder, incluyendo unos cuantos que lo hacen con vastos conocimientos y notable inteligencia, la tendencia a dejar que el tema les arrastre a una densa complejidad y a una profunda subjetividad. Se puede comprender la tentación: la complejidad y la subjetividad son una protección frente a críticos que puedan afirmar que se ha fallado el objetivo; y son más útiles aún como alternativa al esfuerzo y a la frustración de una difícil clarificación. Pero son también un disfraz de la verdad, un sustitutivo de una perspectiva nítida y completa de los elementos esenciales. Yo he intentado obtener esa perspectiva, he procurado presentar constantemente ante los ojos del lector las fuentes y los instrumentos del poder. En parte por esta razón, y también por falta de competencia, he soslayado ciertas cuestiones, muy en particular, como digo más adelante, el papel de los tribunales en la regulación del poder. Igualmente, no he vacilado en repetir lo que sirve a mi argumentación o ilustración. Lamentaría que esa reiteración se considerase fruto de la inadvertencia. He querido cerciorarme de que, arrancada la carne que la recubre, queda plenamente al descubierto la anatomía del poder.

I

LA ANATOMÍA DEL PODER

Una perspectiva general

El tema no es... remoto, filosófico ni esotérico.

ADOLF A. BERLE, JR.
Power

1

Pocas palabras son utilizadas tan frecuentemente y con tan escasa necesidad, al parecer, de reflexionar sobre su significado como el poder, y así ha ocurrido en todos los tiempos. En asociación con la majestad y la gloria fue incluido en el definitivo espaldarazo bíblico al Ser Supremo; millones de personas lo siguen ofreciendo todos los días. Bertrand Russell aceptó la idea de que el poder, juntamente con la gloria, continúa siendo la aspiración más alta y la recompensa más grande de la Humanidad (1).

Son pocas las conversaciones en que no se introducen alusiones al poder. De los presidentes o primeros ministros se dice que lo tienen o que carecen de él en la medida adecuada. De otros políticos se piensa que están ganando poder o perdiéndolo. De las corporaciones y lás organizaciones sindicales se afirma que sòn poderosas, y de las corporaciones multinacionales que lo son peligrosamente. Los directores de periódico, los presidentes de las cadenas de radiodifusión y los más

(1) «De los infinitos deseos del hombre, los principales son los deseos de poder y gloria.» *Power: A New Social Analysis* (Nueva York: W. W. Norton, 1938), pág. 11.

contundentes, resueltos, inteligentes o famosos de sus redactores, columnistas y comentaristas forman asimismo parte del poder. El reverendo Billy Sunday es recordado como una voz poderosa; ahora se le describe así al reverendo Billy Graham. Y también al reverendo Jerry Falwell; de hecho, parece haber sido tanto su poder como líder moral que algunos han pensado que está dando una mala reputación a la moralidad.

Las alusiones continúan. Los Estados Unidos son un país grande e importante; también la Unión Soviética. Pero es su poder lo que evoca la cita conjunta; son las grandes potencias, o las superpotencias. Gran Bretaña, que en otro tiempo fuera también una gran potencia, ya no es poderosa. Todos saben que los Estados Unidos han estado perdiendo recientemente parte de su poderío industrial en beneficio de Alemania y Japón. Jamás se piensa que ninguna de ésas y miles de otras referencias al poder necesite explicación. Por diversamente que se utilice la palabra, se da por supuesto que el lector o el oyente saben lo que significa.

Y, sin duda, la mayoría lo saben..., hasta cierto punto. Max Weber, el sociólogo y científico político alemán (1864-1920), aunque profundamente fascinado por la complejidad del tema, se conformaba con una definición que rozaba lo elemental: poder es «la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas» (2). Ésta es, casi con toda certeza, la percepción común: alguien o algún grupo está imponiendo su voluntad y su designio o designios a otros, incluidos los que se muestran reacios u hostiles. Cuanto mayor es la capacidad para imponer esa voluntad y lograr el designio pretendido, mayor es el poder. Por tener un significado tan común

(2) *Max Weber on Law in Economy and Society* (Cambridge: Harvard University Press, 1954), pág. 323. Véase Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1960), págs. 294-300. En otro lugar, Weber dice del poder que es la capacidad de una o más personas para «realizar su propia voluntad en un acto público contra la voluntad de otros que están participando en el mismo acto».

y elemental es por lo que el poder se utiliza tan frecuentemente con tan escasa necesidad aparente de definición.

Pero pocas cosas más acerca del poder son tan sencillas. En casi todas las referencias que a él se hacen late, sin ser mencionada, la interesante cuestión de cómo se impone la voluntad, cómo se obtiene la aquiescencia de los otros. ¿Es la amenaza de castigo físico, la promesa de recompensa pecuniaria, el ejercicio de la persuasión o alguna otra fuerza más profunda lo que induce a la persona o personas sometidas al ejercicio del poder a abandonar sus propias preferencias y aceptar las de otros? Esto debería saberse en cualquier referencia significativa al poder. Y habría que conocer también las fuentes del poder..., qué es lo que diferencia a quienes lo ejercen de quienes se hallan sometidos a la autoridad de otros. ¿En virtud de qué licencia tienen algunos el derecho a gobernar, sea en asuntos grandes o pequeños? ¿Y qué les hace a otros ser gobernados? Estas cuestiones —cómo se impone el poder, qué es lo que da acceso a los métodos de imposición— son las que aborda este libro.

2

Los instrumentos mediante los que se ejercita el poder y las fuentes del derecho a ese ejercicio se hallan relacionados entre sí de una manera compleja. El uso del poder depende, en parte, de que se mantenga oculto, de que su sumisión no sea evidente a los que la prestan. Y en la moderna sociedad industrial, tanto los instrumentos para subordinar a ciertas personas a la voluntad de otras como las fuentes de esta capacidad se hallan sometidos a un rápido cambio. Gran parte de lo que se cree con respecto al ejercicio del poder, derivando, como deriva, de lo que fue cierto en el pasado, es en la actualidad obsoleto u obsolescente.

Sin embargo, como observó Adolf Berle, el tema no es algo esotérico ni ambiguo. Nadie debe aventurarse en él con la im-

resión de que es un misterio que sólo los privilegiados pueden enetrar. Hay una clase de ciencia que trata no tanto de amliar el conocimiento cuanto de excluir al ignorante. No se ebe ceder a ella, y ciertamente no en un tema de tan gran nportancia práctica como éste. Todas las conclusiones acerca el poder pueden ser verificadas contrastándolas con la evidenia histórica generalmente aceptable, y la mayor parte de ellas on la observación cotidiana y el simple sentido común. Será itil, sin embargo, tener presentes al principio los datos básios del poder y avanzar así con una clara percepción de su caácter esencial..., de su anatomía.

3

De manera secular, el poder se somete firmemente a la regla de tres. Hay tres instrumentos para ejercerlo o imponerlo. Y hay tres instituciones o caracteres que conceden el derecho a su uso.

Da una idea de la superficialidad con que se ha analizado el tema del poder el hecho de que los tres instrumentos razonablemente evidentes de su ejercicio carecen de nombres generalmente aceptados. Hay que habilitarlos, y yo hablaré de poder condigno, compensatorio y condicionado.

El poder condigno obtiene sumisión por la capacidad de imponer a las preferencias del individuo o del grupo una alternativa lo suficientemente desagradable o penosa como para que sean abandonadas esas preferencias. Hay en el término una cierta resonancia de castigo, y esto transmite la impresión adecuada (3). El galeote tenía una indudable preferencia por

(3) Me he tomado ciertas libertades en la selección y uso de este término. Conforme al estricto uso del diccionario, *condigno* tiene una relación adjetival con *castigo*. Un castigo condigno es, en sentido amplio, un castigo apropiado o merecido. Si fuera uno escrupulosamente pedante, la referencia aquí y en lo sucesivo sería al *castigo condigno*. Omito la primera de ambas palabras con la idea, que Lewis Carroll fue el primero en articular, de que se puede hacer que una palabra

eludir su fatigoso trabajo, pero la perspectiva de los latigazos que le esperaban si remoloneaba con los remos era lo suficientemente desagradable como para garantizar el necesario, aunque también penoso, esfuerzo. A un nivel menos terrible, el individuo se abstiene de decir lo que piensa y acepta la opinión de otro porque la repulsa esperada es demasiado dura.

El poder condigno obtiene la sumisión infligiendo o amenazando consecuencias apropiadamente adversas. El poder compensatorio, por el contrario, obtiene la sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa, mediante el otorgamiento de algo valioso para el individuo que se somete. En una fase anterior del desarrollo económico, como todavía ocurre en economías rurales elementales, la compensación adoptaba diversas formas..., incluyendo pagos en especie y el derecho a trabajar una parcela de tierra o a participar en el producto de los campos del propietario. Y, así como la repulsa personal o pública es una forma de poder condigno, así también la alabanza es una forma de poder compensatorio. En la economía moderna, sin embargo, la expresión más importante de poder compensatorio es, naturalmente, la recompensa pecuniaria, el pago de dinero por servicios prestados, es decir, por la sumisión a los designios económicos o personales de otros. En caso necesario, cuando la referencia al pago pecuniario transmita un significado más exacto, se utilizará este término.

Característica común del poder condigno y del compensatorio es que el individuo que se somete tiene conciencia de su sumisión..., compelido en un caso, y en el otro para obtener la recompensa. El poder condicionado, por el contrario, se ejercita modificando la creencia. La persuasión, la educación

significue lo que uno quiera, «ni más ni menos». Una tentadora alternativa habría sido poder «coercitivo», expresión utilizada por Dennis H. Wrong en *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Nueva York: Harper Colophon Books, 1980). Su examen de la autoridad coercitiva (páginas 41-44) corre parejas, en líneas generales, con mi uso de *poder condigno*. No obstante, denota menos específicamente el instrumento al que el individuo (o grupo) se somete, el que provoca la sumisión.

o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo hacen que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros. La sumisión refleja el comportamiento preferido; no se advierte el hecho de la sumisión. El poder condicionado, más que el condigno o el compensatorio, es central, como veremos, para el funcionamiento de la economía moderna y de la sociedad, tanto en los países capitalistas como en los comunistas.

4

Detrás de estos tres instrumentos para el ejercicio del poder se hallan las tres fuentes de poder, los atributos o instituciones que diferencian a quienes ostentan poder de quienes se someten a él. Estas tres fuentes son personalidad, propiedad (que incluye, naturalmente, los ingresos disponibles) y organización.

La personalidad es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más de los instrumentos de poder. En las sociedades primitivas, este acceso conducía mediante la fuerza física al poder condigno; es una fuente de poder que aún conserva en algunos hogares o comunidades juveniles el macho más corpulento y musculoso. En los tiempos modernos, sin embargo, la personalidad está asociada fundamentalmente con el poder condicionado, con la capacidad de persuadir o de suscitar fe.

La propiedad o la riqueza otorga un aspecto de autoridad, una certeza de objetivos, y esto puede inducir a la sumisión condicionada. Pero, evidentemente, está asociada de manera fundamental con el poder compensatorio. La propiedad —los ingresos— suministra medios económicos con los que comprar sumisión.

La organización, la fuente más importante de poder en las sociedades modernas, se halla relacionada principalmente con

el poder condicionado. Se da por supuesto que, cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, es preciso disponer de una organización. Desde la organización viene luego la necesaria persuasión y la sumisión resultante a los designios de la organización. Pero la organización, como en el caso del Estado, tiene también acceso al poder condigno, a diversas formas de castigo. Y los grupos organizados tienen mayor o menor acceso al poder compensatorio a través de la propiedad de que están investidos.

Esto suscita una última cuestión. Así como existe una asociación primaria, pero no exclusiva, entre cada uno de los tres instrumentos por los que se ejerce el poder y una de las fuentes, así también existen numerosas combinaciones de las fuentes de poder y los instrumentos conexos. La personalidad, la propiedad y la organización se combinan en proporciones diversas. De ello deriva una variable combinación de los instrumentos para la imposición del poder. El aislamiento y separación de las fuentes e instrumentos en cualquier ejercicio concreto del poder, la valoración de su importancia relativa y la consideración de los cambios de importancia relativa operados a lo largo del tiempo constituyen la tarea de este libro.

En los primeros momentos del cristianismo, el poder se originó con la vigorosa personalidad del Salvador. Casi inmediatamente, surgió una organización, los Apóstoles, y con el tiempo la Iglesia como organización se convirtió en la más influyente y duradera de todo el mundo. De sus fuentes de poder no era la menor su propiedad y los ingresos de que por ello disponía. De la combinación de personalidad (la de la Presencia Celestial y de una larga línea de dirigentes religiosos), la propiedad y, sobre todo, la organización única surgieron la creencia condicionada, los beneficios o compensación y la amenaza de castigo condigno, en este mundo o en el otro, que, en conjunto, constituyeron el poder religioso. Tal es el complejo de factores incorporados a este término y, en gran medida, ocultados por él. Poder político, poder económico, poder corporativo, poder militar y otras referencias semejantes ocultan

nilar y profundamente una interrelación igualmente diversa. ando se menciona, no se persigue penetrar en su naturaleza erior (4). Mi interés en estos momentos se centra en lo que n tanta frecuencia se mantiene oculto.

Examinaremos, primeramente, los instrumentos por los que ejerce el poder, y, luego, las fuentes. A continuación, pasare- ɔs a la forma en que el poder se ha desarrollado a lo largo l tiempo y a su realidad en nuestros días. Pero, antes, es cesario considerar las finalidades por las que las personas scan el poder y también el estado de ánimo con que abor- uno el tema.

5

Como ocurre con tantas de las cosas relacionadas con el der, los fines por los que se busca son ampliamente percibi- s, pero raramente enunciados. Los individuos y los grupos scan el poder para promover sus propios intereses, inclu- ndo, en particular, su propio interés pecuniario. Y para ex- nder a otros sus valores personales, religiosos o sociales. para obtener apoyo a su percepción económica o social del en público. El empresario compra la sumisión de sus obreros ıra servir a sus fines económicos..., para ganar dinero. El lí- ɪr religioso persuade a su congregación o a su público de dio o televisión porque considera que debe infundirles sus eencias. El político busca el apoyo, es decir, la sumisión, de s votantes para poder permanecer en su puesto. Prefiriendo aire puro al contaminado, el ecologista busca imponer el speto a su preferencia a los que construyen automóviles o ɔseen fábricas. Éstos buscan la sumisión a su propio deseo

(4) Como ya otros han sostenido. «Quizá no hay en toda la gama las ciencias sociales ningún tema más importante ni, al mismo tiem , tan gravemente olvidado como el papel del poder en la vida econó ica.» Melville J. Ulmer, «Economic Power and Vested Interests», en *ɔwer in Economics*, dirigido por K. W. Rothschild (Harmondsworth ng.: Penguin Books, 1971), pág. 245.

de costes más bajos y menos regulaciones. Los conservadores buscan sumisión a su concepción del orden social y económico y a las acciones conexas; los liberales o los socialistas buscan una sumisión similar a las suyas. En todos los casos, como se advertirá suficientemente en los capítulos siguientes, la organización —la reunión de quienes tienen intereses, valores o percepciones similares— forma parte integrante de la obtención de esa sumisión, de la búsqueda de poder.

El lenguaje cotidiano comenta regularmente las razones por las que se persigue el poder. Si se constriñe al interés de un individuo o de un grupo, se dice que está siendo buscado con fines egoístas; si refleja el interés o la percepción de un número mayor de personas, se considera a los implicados en él inspirados dirigentes o estadistas.

Se comprende también que los fines por los que se busca el poder serán a menudo amplia y reflexivamente ocultados mediante astutas tergiversaciones. El político que busca ocupar un puesto en beneficio de los intereses pecuniarios de adinerados favorecedores derrochará elocuencia para describirse a sí mismo como un benefactor público, incluso como un diligente y abnegado amigo de los pobres. El empresario adecuadamente educado ya no emplea obreros para incrementar sus beneficios; su finalidad más profunda es suministrar empleo, promover el bienestar de la comunidad y asegurar el éxito del sistema de libre empresa. El ferviente evangelizador está abiertamente preocupado por la salvación de los pecadores, llevando a los perversos al camino de la gracia; antiguamente se sabía que tenía los ojos puestos en la bandeja de colecta. Un cinismo profundamente arraigado y sumamente valioso es la apropiada y frecuente respuesta a todas las confesiones de los fines del poder; se expresa en la omnipresente pregunta: «¿Qué busca realmente?»

Mucho menos apreciado es el grado en que la finalidad del poder es el ejercicio del poder mismo (5). En todas las socie-

(5) «El individuo sano que obtiene poder, lo ama», doctor Harvey Rich (psicoanalista de Washington, citado en el *New York Times* del 9

dades, desde las más primitivas hasta las ostensiblemente más civilizadas, el ejercicio del poder es saboreado con intensidad. Refinados rituales de acatamiento —multitudes desbordantes de admiración, discursos aplaudidos, precedencia en cenas y banquetes, un puesto en la caravana de automóviles, acceso al reactor de la Compañía, el saludo militar— celebran la posesión de poder. Estos rituales son altamente gratificantes. Y también lo son, desde luego, los actos de ejercicio, las instrucciones a los subordinados, las órdenes militares, la comunicación de decisiones judiciales, la declaración emitida al final de la reunión cuando la persona que está a su frente dice: «Bien, eso es lo que haremos.» Del contexto y del ejercicio del poder deriva una sensación de valía autoinducida. En ningún otro aspecto de la existencia humana se halla la vanidad sometida a tanto riesgo; en palabras de William Hazlitt, «el amor al poder es el amor a nosotros mismos». De lo que se desprende que el poder es perseguido no sólo por el servicio que presta a intereses personales, valores o percepciones sociales, sino también por sí mismo, por las recompensas emocionales y materiales inherentes a su posesión y ejercicio.

Sin embargo, una cuestión de decencia básica impide admitir demasiado abiertamente que el poder es deseado por sí mismo. Se acepta que un individuo pueda buscar poder para imponer a otros sus valores morales, o para promover una visión de la virtud social o para ganar dinero. Y, como se ha apuntado, es permisible enmascarar una finalidad con otra: el propio enriquecimiento puede ocultarse tras el servicio a la comunidad, un sórdido designio político tras una apasionada declaración de entrega al bien público. Pero no es permisible

de noviembre de 1982. Bertrand de Jouvenel presenta la cuestión más gráficamente: «El líder de cualquier grupo de hombres..., siente con ello una ampliación casi física de sí mismo... El mando es la cumbre de una montaña. El aire que allí se respira es diferente, y las perspectivas que desde allí se divisan son diferentes de las que se ven desde el valle de la obediencia.» (*On Power: Its Nature and the History of Its Growth* [Nueva York: Viking Press, 1949], pág. 116.)

buscar el poder simplemente por el extraordinario placer que produce (6).]

Sin embargo, aunque no puede confesarse la búsqueda del poder por el poder, la realidad es, como siempre, parte de la conciencia pública. Se describe frecuentemente a los políticos como «hambrientos de poder», siendo la evidente implicación de ello que buscan el poder para satisfacer un apetito. Unas empresas absorben a otras, no para obtener mayores beneficios, sino para obtener el poder que entraña la dirección de una empresa mayor aún. También esto se admite. Los políticos americanos —senadores, congresistas, funcionarios de gabinete y presidentes— sacrifican de ordinario riqueza, tiempo libre y muchas otras cosas a los rigores de su cargo público. Es evidente que el ejercicio no específico del poder y el acceso a sus rituales constituyen parte de la razón que les induce a ello. Quizá sólo para quienes así son recompensados se hallan ampliamente ocultos los placeres del poder por el poder.

6

Una referencia al poder rara vez es natural; pocas palabras hay que produzcan una reacción tan admirativa o, frecuentemente, tan indignada. Un político puede ser visto por unos como un líder poderoso y, en consecuencia, eficaz; visto por otros, es peligrosamente inhumano. El poder burocrático es malo, pero los funcionarios públicos con poder para prestar un servicio público eficaz son muy buenos. El poder empresarial es peligroso; también lo es, sin embargo, una empresa mal administrada. En su ejercicio del poder, los sindicatos defienden inexcusablemente los derechos de los trabajadores; percibidos de otra manera, se hallan en profundo conflicto con la liber-

(6) John F. Kennedy, hombre de una cierta candidez en sus expresiones públicas, estuvo a punto de hacerlo. «Me presento para presidente —dijo— porque en eso es donde está la acción.» Al hablar de *acción* se estaba refiriendo al poder.

tad de sus miembros y el bienestar de los empresarios y el público en general.

Mucho depende, evidentemente, del punto de vista, de las reacciones diferenciales que surgen en aquéllos cuya sumisión se busca. El político que consigue una reforma fiscal que uno aprueba ha efectuado un juicioso ejercicio del poder; para quienes deben pagar, es o puede ser arbitrario, incluso desmesurado. La admiración por el ejercicio del poder que suscita un nuevo aeropuerto no es compartida por las personas cuya propiedad linda con la pista de aterrizaje.

La reacción al poder es también, en importante medida, un legado de su pasado. Hasta no hace mucho, los trabajadores negros de los Estados Unidos y los siervos blancos de la Rusia imperial eran forzados a someterse a la voluntad del capataz, amo o terrateniente mediante la aplicación del látigo. Poder significaba poder condigno de una especie particularmente dolorosa y sanguinaria. El mundo ha tenido también miles de años de dura experiencia con la imposición condigna llevada a cabo por la organización militar, experiencia que aún no ha finalizado. Es esta historia la que le ha dado al poder su escalofriante reputación.

Además, como posteriormente veremos con detalle, gran parte del ejercicio del poder depende de un condicionamiento social que trata de ocultarlo. Se enseña a los jóvenes que, en una democracia, todo el poder reside en el pueblo. Y que en un sistema de libre empresa toda la autoridad descansa en el consumidor soberano que opera a través del impersonal mecanismo del mercado. Se oculta así el poder público de la organización., del Pentágono, las fábricas de armas y otras empresas y fuerzas de presión. Similarmente oculto bajo la mística del mercado y la soberanía del consumidor está el poder de las corporaciones para determinar o influir en los precios y los costos, para corromper o dominar a los políticos y para manipular la respuesta del consumidor. Pero queda finalmente claro que las organizaciones influyen realmente en el Gobierno lo doblegan, y con él al pueblo, a sus necesidades y

su voluntad. Y que las corporaciones no se encuentran subordinadas al mercado; en lugar de ello, el mercado, que se supone debe regularlas, es, en cierta medida, un instrumento en sus manos para fijar los precios y los beneficios. Al entrar todo esto en conflicto con el condicionamiento social, provoca indignación. El poder así ocultado por el condicionamiento social y luego revelado parece profundamente ilegítimo.

Sin embargo, el poder, *per se*, no es objeto adecuado de indignación. El ejercicio del poder, la sumisión de unos a la voluntad de otros, es inevitable en la sociedad moderna; sin él no se consigue absolutamente nada. Es un tema que debe abordarse con mente escéptica, pero no con mente que adolezca de fijación en el mal. El poder puede ser socialmente maligno; es también socialmente esencial (7). Debe formularse un juicio sobre él, pero no puede servir un juicio general que se aplique a todo poder.

(7) «El poder tiene dos aspectos... Es una necesidad social... Es también una amenaza social.» De Jouvenel, *On Power*, pág. 283.



II

PODER CONDIGNO Y PODER COMPENSATORIO

1

La característica más distintiva tanto del poder condigno como del compensatorio es su objetividad, o visibilidad. Los que aceptan la voluntad de otros son conscientes de hacerlo; están actuando como consecuencia de un cálculo reflexivo de que ése es el mejor curso de acción que pueden seguir. Y lo es a causa del ofrecimiento de una compensación concreta por su sumisión. Los que ejercen el poder tienen también plena y deliberada consciencia de lo que están haciendo.

La diferencia entre poder condigno y compensatorio es la diferencia que hay entre recompensa negativa y afirmativa. El poder condigno amenaza al individuo con algo lo suficientemente doloroso en el terreno físico o en el emocional como para que prescinda de promover su propia voluntad o preferencia a fin de evitarlo. El poder compensatorio ofrece al individuo una recompensa o un pago lo suficientemente ventajosos o agradables como para que prescinda de su propia preferencia y busque, en su lugar, la recompensa. En lenguaje menos abstracto, el poder condigno obtiene la sumisión mediante la promesa o la realidad del castigo; el poder compensatorio obtiene la sumisión mediante la promesa o la realidad del beneficio.

El poder condigno tiene una antigua y establecida relación con el castigo físico..., con la detención bajo condiciones diversamente penosas o con la imposición de dolor, mutilación, otros tipos de tortura o la muerte. Esta impresión no es errónea; todas las sociedades reconocen el carácter desagradable de muchos castigos condignos y la facilidad con que tiende a la crueldad, y todas tienen normas que controlan o tratan de controlar su uso. Nada condena tanto a un país o a un sistema de gobierno como el recurso indiscriminado a su empleo. Sin embargo, el término de poder condigno tal como se utiliza aquí tiene una connotación más amplia: se extiende al poder que es ejercitado mediante cualquier forma de acción adversa o mediante su amenaza, incluyendo multas, otras expropiaciones de bienes, reprensión verbal y condena pública por parte de otros individuos o de la comunidad.

2

Los ejercicios condigno y compensatorio del poder se hallan graduados conforme a la urgencia de la sumisión que se busca o la extensión, importancia o dificultad de esa sumisión. Así, en la mayor parte de las sociedades se considera imperativo que el asesinato, la violación y otras clases de ataques físicos sean impedidos en su seno, que el asesino o el violador en potencia se vean rápida y firmemente sometidos a la voluntad de la comunidad en estos asuntos. Por consiguiente, estos actos quedan bajo la amenaza de un castigo más fuerte que los pequeños hurtos, las infracciones de tráfico o las ocasionales alteraciones del orden. Similarmente, por lo que se refiere al poder compensatorio, se da por supuesto que el buen obrero o el que trabaja muchas horas tendrá una recompensa pecuniaria más elevada que el que no es tan eficaz. «Le pago bien y espero que se aplique al máximo en su trabajo», es decir, una plena sumisión a la voluntad o a los fines del portavoz. De los que realizan un esfuerzo mental, en lugar de físico, o que ostentan

responsabilidades de dirección, se supone que deben percibir por su sumisión a los fines de la organización un pago más alto que quienes prestan solamente un servicio físico o manual, por diestros o capaces que sean (1).

La adecuada gradación en el castigo condigno y en la recompensa compensatoria es una de las cuestiones más debatidas en la sociedad moderna y fuente de abundantes comentarios y discusiones. ¿Es adecuado al resultado pretendido el castigo del asesino mencionado anteriormente? ¿O el de los culpables de traición? ¿Es suficiente la pena impuesta a quienes no se someten a la voluntad pública sobre el uso de marihuana, cocaína o heroína? ¿Son excesivos los sueldos que doblegan a los ejecutivos a los fines de la corporación? ¿Están en proporción con los salarios de quienes trabajan entre la suciedad y el ruido de la cadena de producción? ¿Están pagados suficiente o excesivamente los que sirven a la organización pública —que se someten a los fines del Estado— en comparación con sus equivalentes en la empresa privada? ¿Y qué decir de los soldados, cuya sumisión se obtiene en parte por su paga, en

(1) Se debe esto a que existe una profunda diferencia en la Naturaleza y la amplitud de la sumisión que se presta. El obrero de taller o su equivalente da un esfuerzo físico más o menos diligente y diestro durante un número especificado de horas al día. Más allá de eso no se espera nada en principio, ni pensamientos ni, ciertamente, conformidad de palabra o de comportamiento. Al alto ejecutivo empresarial se le exige habitualmente una sumisión más completa a los fines de la organización. Debe hablar, y pensar, bien de los objetivos de la empresa; no puede suscitar jamás dudas en público ni en privado respecto a la profundidad y la sinceridad de su propio compromiso. Muchos factores determinan su cuantiosa, a menudo muy cuantiosa, compensación, entre ellos la necesidad de pagar los años de preparación, la considerable inteligencia que se requiere, la responsabilidad que se desempeña y los supuestos riesgos del elevado puesto. En la práctica, el nivel de su remuneración se halla influido también por el importante papel que el ejecutivo juega para establecerlo; gran parte de lo que afluye al alto ejecutivo empresarial es respuesta a su inspirada generosidad. Pero está también el pago por la amplia sumisión de su personalidad individual a la de la corporación. No es cosa baladí renunciar al propio yo y a la autoexpresión para sustituirlos por la personalidad colectiva de la empresa. De ahí la elevada recompensa. (De ahí también la estolidez de la expresión empresarial.) Volveré sobre esta cuestión.

parte por la perspectiva de acción condigna si muestran insuficiente entusiasmo en presencia del enemigo, en parte por un intenso condicionamiento social que aún está por considerar? La fascinación que el tema del poder produce radica en el número de ventanas que abre sobre la vida cotidiana. La preocupación existente en todas las sociedades por lo que es justo o adecuado en cuanto al castigo o la recompensa se refiere, constituye una ventana a la que tendremos frecuentes ocasiones de asomarnos en lo sucesivo.

3

En todas las actitudes sociales modernas se traza una línea nítidamente definida entre poder compensatorio y poder condigno. Se considera que la imposición compensatoria es mucho más civilizada, más congruente con la libertad y la dignidad del individuo, que la imposición condigna. Se sostiene que la posición del obrero libre que trabaja por un salario es, en todos los aspectos, superior a la del esclavo cuya sumisión a la voluntad y designios del amo es estimulada por la sanguinaria amenaza de castigo físico.

La diferencia es grande, en efecto, pero debe atribuirse al desarrollo económico más que a la civilización social. En la sociedad pobre es pequeña la diferencia entre imposición condigna y compensatoria; sólo en la sociedad rica surge una diferencia importante. Cuando la pobreza era general, los trabajadores libres se afanaban por miedo al hambre y otras privaciones, que eran la alternativa a la compensación. El esclavo trabajaba por miedo al látigo. La preferencia por el hambre frente a los latigazos podía ser cuestión de gustos. Así, el trabajador libre del sur de los Estados Unidos antes de la guerra civil ostentaba una posición social superior a la del gañán negro. No obstante, trabajaba bajo una amenaza de privación económica que, en ocasiones, tal vez no fuera mucho menos apremiante que los temores del esclavo. Incluso podría

decirse algo, y efectivamente se ha dicho, en favor de la mayor seguridad del esclavo. Podía ser apaleado, pero no podía ser despedido. Fue con el desarrollo económico cuando divergieron ampliamente las dos formas de imposición. El trabajador libre adquirió entonces recursos personales que le mantendrían al menos temporalmente si se quedaba sin empleo. Se hicieron más numerosas las oportunidades de empleo alternativo. Acabaron surgiendo sindicatos. La compensación del desempleo suponía un notable distanciamiento de las penosas alternativas que unían la imposición compensatoria con la condigna. Así, pues, el trabajo fue prestándose cada vez más por la recompensa pecuniaria y cada vez menos por los temores asociados con la pérdida del empleo.

Cabe observar en el caso americano que esta divergencia entre la posición del esclavo y la del trabajador libre, en combinación con la creciente facilidad de comunicaciones entre los Estados libres y el Sur, habría acabado despojando de sentido práctico a la esclavitud, por mucho que la hubieran fomentado los dueños de plantaciones sobre bases morales, sociales o tradicionales (2). Siendo grande y visible la ventaja del trabajador libre, y estando a su alcance el transporte en trenes de mercancías, la defección al Norte habría aumentado y se habría hecho endémica. Los plantadores reticentes, tragándose sus principios, habrían ofrecido a sus esclavos complementos salariales o, más probablemente, una participación en la cosecha a fin de que se mantuviesen fieles. La sumisión del esclavo a la voluntad del amo se habría debido crecientemente a la recompensa compensatoria más que al castigo condigno. Tal es el efecto del desarrollo económico sobre los instrumentos

(2) Son éstas cuestiones sujetas a especial debate entre historiadores. Mi antiguo colega de Harvard, Robert W. Fogel, ha sido acerbamente criticado por sostener que la posición del esclavo no era demasiado inferior a la del trabajador libre en los años inmediatamente anteriores a la guerra. (*Time on the Cross*, con Stanley L. Engerman, Boston: Little Brown, 1974.) Me complace admitir que existe una diferencia económica además de moral entre esas posiciones y afirmar solamente que la diferencia se incrementa al mismo ritmo que el del desarrollo económico mismo.

del poder. Cabría afirmar, aunque ello no sería prudente respecto a un acontecimiento tan estimado al ser contemplado retrospectivamente, que, dado el ritmo de crecimiento económico en la segunda mitad del siglo pasado, la guerra civil habría sido innecesaria si se hubiera retrasado un par de décadas.

4

Tenemos aquí un útil atisbo de la relación existente entre poder condigno o compensatorio y lo que se denomina la ética del trabajo. Siempre se ha considerado el trabajo peculiarmente ético para los trabajadores mal pagados y dedicados a una tarea tediosa; en las capas superiores del orden social, un uso imaginativamente concebido del ocio afirma una tendencia civilizada en quienes se entregan a él. Se estima que las ayudas sociales, el subsidio de desempleo y otras formas de seguridad social son especialmente perjudiciales para la ética del trabajo y, por consiguiente, para los pobres. Como tales, son fuente de grave indignación de los conservadores.

El instinto conservador es correcto. Los ingresos elevados y las prestaciones de seguridad social menoscaban a la compulsión como fuerza motivadora (3). A medida que aumenta la distancia entre sumisión condigna y compensatoria, aumenta también, correlativamente, la preocupación por los hábitos de trabajo. Se multiplican las quejas con respecto a la diligencia de los trabajadores. Quizá, concluirán algunos, sea necesaria una cierta privación, o su amenaza, para conservar la disciplina y la ética del trabajo; esto era un principio aceptado de la política de la administración Reagan en los Estados Unidos cuando llegó al poder en 1981. Hay que preguntarse, no obstante, si debe deplorarse un distanciamiento cada vez mayor

(3) «Tiene uno que aguantar patronos ineptos, necios o desagradables si quiere comer.» Richard Sennett, *Authority* (Nueva York: Knopf, 1980), pág. 107. Sobre esta cuestión general, véase el amplio análisis que hace Sennett en el mismo libro, págs. 104 y siguientes.

entre los ejercicios condigno y compensatorio del poder en asuntos económicos. Muchos pensarán que puede decirse mucho en favor de un sistema económico en el que la gente trabaja —se somete a la voluntad y los fines de otros— en respuesta a una recompensa generalmente afirmativa, en lugar de a la compulsión negativa causada por el temor al sufrimiento que se derivaría de no hacerlo.

5

La abolición de la esclavitud significó la supresión del derecho al castigo condigno para imponer el trabajo, es decir, para lograr la sumisión a la voluntad del propietario de esclavos, y su sustitución, por pequeña que sea, por la recompensa compensatoria. En otro tiempo, los dueños de fábricas y de minas tenían derecho a recurrir a la violencia física o a su amenaza para romper huelgas o doblegar de otro modo a su voluntad a los obreros recalcitrantes. Este derecho ha sido en gran parte suprimido, y su uso, cuando se produce, se considera regresivo. A finales del otoño de 1981, el Gobierno polaco recurrió a la ley marcial para impedir las huelgas y lograr la sumisión de obreros y estudiantes a los designios del Estado y del Partido Comunista. El poder condigno, en efecto, remplazó al poder compensatorio, ya que éste había quedado muy debilitado por la falta de compensación posible en forma de alimentos y otros artículos. Huelga decir que esta reversión al poder condigno fue grandemente deplorada.

A un nivel más sencillo, los maridos obtenían originariamente la sumisión u obediencia de las esposas mediante la amenaza o la frecuente realización de agresión condigna. Esto no está ya bien visto; la protección de esposas maltratadas se ha convertido en una causa a defender. Tradicionalmente la voluntad del maestro de escuela se imponía mediante el castigo condigno; actualmente, prescindir de la vara no es ya mimar al niño. Los predicadores obtenían antiguamente la su-

sión de su congregación a la fe que defendían mediante la omesa de que los disidentes se enfrentarían a un castigo pecialmente desagradable en el otro mundo. Hoy en día se nsidera arcaico al predicador que recurre al fuego del infier- y la condenación eterna.

A la declinante reputación del ejercicio condigno del poder acompañado un esfuerzo por reducir su severidad en los gares en que pervive. En otros tiempos, los soldados que sertaban ante el enemigo eran ejecutados sumariamente. En Primera Guerra Mundial, muchos fueron fusilados así. Para Segunda Guerra Mundial, esto ya no se consideraba adecua- . Solamente un americano fue ejecutado en esa guerra por ir ante el fuego del enemigo, y el suyo se convirtió en un so célebre. En casi todas las sociedades modernas la pena de uerte ha acabado siendo mirada con desaprobación. Y, natu- lmente, también la tortura, la inanición y el apaleamiento.

El declinar en la reputación del poder condigno se ha visto ompañado por un vigoroso y amplio esfuerzo por aumentar eficacia del poder compensatorio, en particular para los que considerau fines socialmente deseables, sobre todo un es- ierzo económico y una inversión más intensos. Palabra clave quí es *incentivo*; un incentivo es algo que hace más eficaz y tractiva la recompensa compensatoria de una sumisión social- iente deseable (4). Pocas cuestiones son más discutidas por os Gobiernos modernos. La política fiscal, la política moneta- ia, la política agraria, la política laboral, se hallan todas, di- ecta o indirectamente, afectadas por el efecto de una acción leterminada sobre los incentivos..., sobre el poder compensa- orio. La relación entre compensación y esfuerzo constituye ambién una preocupación de la gran empresa y absorbe gran parte de toda discusión económica formal. Éste es el papel ictual del poder compensatorio.

Aunque la reputación y el uso del poder condigno han dis- ninuido mucho en las sociedades modernas, sobre todo en re-

(4) Se ha sugerido también que alguien está buscando más ingresos para sí y utilizando la función social como pantalla.

lación con el poder compensatorio] se mantiene su antigua aura. Para quienes, en otro tiempo, poseyeron el derecho a usarlo sigue siendo un factor en el logro de la sumisión. El marido, padre, maestro, policía, sheriff, guardia nacional y matón de bar tienen todos autoridad actualmente como consecuencia de una pasada asociación con el poder condigno.

Vemos también aquí la base del anhelo conservador de la pena capital, el castigo corporal en las escuelas, el dominio de los hombres sobre las mujeres, más sanguinarios poderes para la Policía, mayores derechos de busca y captura, el derecho a posesión común y, en caso necesario, el uso de armas letales. Se afirma que estas reliquias de una época generalmente más violenta[son necesarias para la defensa de la ley y el orden, o para obtener de otro modo un comportamiento social aceptable] La razón más importante estriba en que todas son manifestaciones de poder condigno. Este poder tenía considerablemente más importancia en el pasado que ahora, y la tarea normal de los conservadores es conservar o recuperar elementos del pasado.

6

[Dato fundamental del poder condigno y del compensatorio es la especial relación existente entre la recompensa ofrecida o el castigo amenazado y la sumisión obtenida] El obrero de la cadena de montaje no permanecería mucho tiempo en su puesto si se le privase del salario. No se prestaría a realizar horas extraordinarias sino a cambio de una remuneración adicional. El criminal en potencia se siente disuadido por la amenaza del castigo a que quedará sometido. El automovilista respeta el límite de velocidad por causa de la multa que podría imponérsele.

Pero en todos éstos y otros casos, se halla presente un motivo distinto de sumisión: es que la sumisión refleja una forma de comportamiento adecuada, honorable, aceptada o decente.

Los adultos trabajan en parte porque es lo que se debe hacer. Uno no debe desperdiciar la vida, malgastar ociosamente el tiempo. En los círculos interiores de los ejecutivos se espera que los hombres (y la rara mujer que pueda pertenecer a ellos) dediquen todas sus energías a la empresa; salvo cuando se trata de ganar mayor sueldo o pagar menores impuestos, sería insoportable para ninguno de los allí presentes sugerir que el esfuerzo ejecutivo se halla regulado de acuerdo con la compensación, que los altos empleados de la Compañía, fijándose en sus sueldos, no trabajan a pleno rendimiento. Y esto mismo es cierto por lo que se refiere a los asuntos públicos. No cabe pensar que ningún político o funcionario público importante ajuste su esfuerzo al sueldo que recibe. Los niños obedecen a sus padres —se someten a su voluntad— porque eso es lo que los niños hacen. Algunas esposas se someten igualmente a sus maridos. Y la mayoría de las personas acatan la autoridad pública no por miedo al castigo condigno o por esperanza de una recompensa compensatoria, sino porque son ciudadanos cumplidores de la ley.

El problema que entraña comprender el poder estriba, como siempre, en la ausencia de casos puros. En íntima unión con la imposición condigna o compensatoria del poder se encuentra la sumisión que se presta porque el individuo cree o ha sido persuadido de que ésa es la mejor conducta que puede observar. Es una sumisión que deriva de la fe. Y una tal sumisión reviste una importancia no sólo grande, sino también creciente. Pues así como el desarrollo económico y social han movido a la sociedad desde la imposición física condigna hasta la recompensa pecuniaria compensatoria, así también la están llevando ahora hacia un apoyo constantemente creciente en el uso del poder condicionado.

III

PODER CONDICIONADO

...El negocio del mundo... consiste casi exclusivamente en una perpetua pugna por conseguir honor, riquezas y autoridad... Son éstas, en efecto, grandes dificultades, pero no imposibilidades; pues mediante la educación, y la disciplina, pueden ser reconciliadas, y lo son a veces.

THOMAS HOBBES
Leviathan

«El contenido del libro de texto fomentará la ciudadanía y el conocimiento del sistema de libre empresa, hará hincapié en el patriotismo y en el respeto a la autoridad reconocida... El contenido del libro de texto no estimulará estilos de vida que se desvíen de las pautas generalmente aceptadas de la sociedad.»

Declaración del Consejo Estatal de Educación de Texas, 1982



1

Mientras que el poder condigno y el compensatorio son visibles y objetivos, el poder condicionado, por el contrario, es subjetivo; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercido. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación. Se trata del condicionamiento explícito. O puede venir dictada por la cultura misma; se considera que la sumisión es normal, adecuada o tradicionalmente correcta. Se trata de condicionamiento implícito. No existe una línea divisoria nítida entre ambos; el condicionamiento explícito se va diluyendo gradualmente hasta convertirse en implícito (1). Para concretar estas abstracciones, recurro a los medios por los que en el pasado, y considerablemente también en el presente, los hombres han

(1) Para un perceptivo tratamiento de lo que denomino aquí poder condicionado, véase Charles E. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems* (Nueva York: Basic Books, 1977), especialmente págs. 52-62.

ejercido poder sobre las mujeres y las han doblegado a su voluntad.

Algo en el ejercicio de la autoridad masculina debe ser atribuido al superior acceso del varón al poder condigno, a la mayor fuerza de un marido y a su uso para imponer su voluntad a una esposa físicamente más débil e insuficientemente aquiescente. Y nadie puede dudar de la frecuente eficacia del poder compensatorio, de la recompensa en forma de vestidos, joyas, carruaje, albergue, diversión y participación en las ceremonias sociales. Todo ello ha demostrado larga y adecuadamente su utilidad para asegurar la sumisión femenina a la voluntad masculina.

A poco que se reflexione, sin embargo, resultará evidente que el poder masculino y la sumisión femenina han descansado mucho más completamente en la creencia, ya desde antiguo, de que tal sumisión pertenece al orden natural de las cosas. Los hombres podían amar, honrar y mimar; durante mucho tiempo se aceptó generalmente que las mujeres debían amar, honrar y *obedecer*. Parte de ello era fruto de una educación específica..., de la instrucción impartida en el hogar, en las escuelas y por parte de la Iglesia en cuanto al adecuado papel de las mujeres en el orden social, en Universidades y colegios se enseñaban las artes hogareñas —~~economía doméstica y administración del hogar~~— a las mujeres, pero no a los hombres, con la implicación de que esto era relevante para una sumisión normal a la voluntad masculina. Semejante implicación no ha desaparecido por entero en esta forma de instrucción.

Pero sólo una parte de la subordinación de las mujeres se conseguía mediante la instrucción explícita..., el condicionamiento explícito. Se conseguía ~~(y se consigue)~~ mucho —~~casi con toda seguridad,~~ más— mediante la simple aceptación de lo que la comunidad y la cultura han considerado durante mucho tiempo correcto y virtuoso, o, en expresión de Max Weber, de lo que es una relación patrimonial establecida entre gobernante y gobernado. Esto es condicionamiento implícito, una fuerza poderosa.

Sobre todo, esta sumisión condicionada de las mujeres procedía de la creencia, creencia en que la voluntad masculina era preferible a una indebida afirmación de su propia personalidad y correlativa creencia por parte de los hombres de que, por virtud de su sexo o de las cualidades físicas y mentales a él asociadas, tenían derecho a dominar. Una amplia y repetitiva literatura celebraba tanto esta sumisión de las mujeres como a la ocasional mujer extraordinaria o excéntrica que por su personalidad, su astucia o un uso preciso o extravagante de la aptitud sexual, lograba imponer su voluntad a la comunidad, Gobierno, amantes o maridos.

Una prueba de este poder de la creencia se encuentra en la naturaleza del moderno esfuerzo por la emancipación, el movimiento de liberación de las mujeres. Varias formas de poder masculino condigno han sido atacadas, entre ellas el derecho de los maridos a infligir castigo mental o físico. Se ha buscado una mitigación al poder compensatorio ejercido por los hombres mediante el desarrollo de oportunidades de trabajo para las mujeres fuera del hogar y mediante la denuncia pública de la discriminación laboral que mantiene a las mujeres en puestos subordinados. Pero una parte importante del esfuerzo ha sido la recusación de la creencia en que la sumisión y el sometimiento son normales, virtuosos y de todo punto apropiados. La reiteración de tal creencia —la insistencia en lo que se denominan valores tradicionales del hogar, la familia y la religión— se ha convertido, a su vez, en el foco de los esfuerzos y el clamor de quienes —mujeres quizá más que hombres— se han opuesto al movimiento en favor de la emancipación.

2

Lo mismo que con la afirmación de la dominación masculina ocurre con otras manifestaciones del poder. Como antes se ha apuntado, el poder de la Iglesia se hallaba antiguamente sustentado por su acceso al castigo condigno, tanto en este

mundo como en el otro. Y nadie puede dudar del atractivo compensatorio de los beneficios que la Iglesia otorgaba. Pero, sobre todo, su poder dependía, como sigue dependiendo, de la creencia. Sabiamente, la Iglesia siempre ha hecho fundamental hincapié en infundir y consolidar la creencia, la fe. Es tan común este esfuerzo que las afirmaciones de fe han llegado a considerarse idénticas a la religión misma.

Otro tanto ocurre con los militares, como también se ha mencionado ya. Los soldados son pagados, y deben serlo, por sus servicios. Y frecuentemente se precisa también una alternativa condigna para quienes se muestran reacios a servir o a afrontar las consecuencias, posiblemente mortales, del combate. Pero se acepta desde hace mucho la idea de que los soldados están entregados a la causa por la que luchan, que la disposición a aceptar la muerte y la mutilación requieren la elevada moral que deriva de la fe (2). Siempre se ha reputado como guerreros de segunda fila a los mercenarios motivados sólo por el poder compensatorio o a los reclutas motivados sólo por el poder condigno.

En gran parte del mundo actual, y desgraciadamente en no poca medida, los líderes políticos continúan ejerciendo sus cargos por su acceso al poder condigno, por su capacidad para amenazar con el confinamiento, la tortura o la eliminación permanente de quienes no acepten su voluntad. Siguen haciendo considerable uso del poder compensatorio, de la capacidad para comprar el apoyo, esto es, la sumisión, de indi-

(2) En un notable pasaje, Bertrand Russell apoya esta idea: «Es fácil defender la postura de que la opinión es omnipotente y que todas las demás formas de poder derivan de ella. Los ejércitos son inútiles a menos que los soldados crean en la causa por la que luchan, o, en el caso de los mercenarios, tengan confianza en la capacidad de sus jefes para conducirles a la victoria. La ley es impotente a menos que sea generalmente respetada. Las instituciones económicas dependen del respeto a la ley; piénsese, por ejemplo, en qué sería de la Banca si el ciudadano medio no fuera opuesto a la falsificación.» *Power: a New Social Analysis* (Nueva York: W. W. Norton, 1938), pág. 136. Russell continúa urgiendo la importancia de volver la vista a las fuentes de la opinión así manifestada.

viduos que, de otra manera, no se someterían a su autoridad. Hasta tiempos relativamente recientes era habitual en diversas partes de los Estados Unidos la compra directa de votos. Lo mismo cabe decir de otras democracias. Y en diversas formas —padrinazgo, invitaciones a ceremonias sociales, otorgamiento de honores y, en particular, concesión de contratos públicos—, el poder compensatorio persiste aún. Y también, al igual que lo que ocurre con la religión y el Ejército, el poder condicionado es mucho más importante. Los políticos modernos se dedican preferentemente al cultivo de la fe. En las democracias del siglo XX, el poder político consiste en la más amplia medida de poder condicionado. Ésta es también una cuestión sobre la que volveré.

El poder condicionado posee igualmente una extraordinaria significación en la vida económica. El trabajador medio responde al poder compensatorio; en su ausencia, no trabajaría. Pero en todas las tareas, salvo en las más tediosas, se enorgullece en su trabajo y refleja en su actuación lo que Thorstein Veblen llamaba el instinto de artesano. El instinto se va haciendo cada vez más importante y cada vez más confesado a medida que se asciende en la jerarquía de la corporación. Es el orgullo del ejecutivo veterano (o del aspirante) en que *realmente cree* en lo que está haciendo. La compensación ejecutiva sigue siendo muy apreciada como motivación; pero los fines de la empresa comercial se hallan profundamente incorporados en la fe y poseen una fuerza independiente. Son buenos y justos, y la fe en ellos es una manifestación altamente eficaz de poder condicionado (3) (4).

En todas las alusiones familiares al poder, familiar, religio-

(3) Véase pág. 90.

(4) Ésta es una cuestión de gran alcance práctico. Se suele afirmar interesadamente que se precisa un mayor ingreso líquido para estimular más esfuerzo y lograr más productividad. Pero, como vemos aquí, es el condicionamiento, no la compensación, lo que induce la subordinación del ejecutivo a los fines de la corporación. En consecuencia, ninguna compensación superior daría lugar a un esfuerzo adicional, y eso es lo que ocurre en la práctica.

so, militar, político, económico —referencias, debe hacerse notar, que ocultan tanto como revelan—, es muy importante el papel del poder condicionado. Y su importancia aumenta como aspecto íntimo de todo desarrollo social.

3

El poder condicionado es el producto de un continuo que va desde la persuasión visible, objetiva, hasta lo que al individuo inserto en el contexto social se le ha llevado a creer que es intrínsecamente correcto. Como hemos visto, ese poder puede ser explícito, resultado de un intento visible y directo de inculcar la creencia, que, a su vez, refleja los fines del individuo o grupo que ejerce o trata de ejercer el poder. Pero la creencia puede hallarse implícita en la condición social o cultural; la sumisión a la autoridad de otros refleja la concepción aceptada de lo que el individuo debe hacer. A medida que se avanza desde el condicionamiento explícito al implícito, se pasa de un esfuerzo claro y ostensible por lograr la creencia a una subordinación impuesta que queda inadvertida..., que se da por sentada. Y, detalle importante, la aceptación social del poder condicionado va aumentando a medida que se avanza en esta dirección desde el condicionamiento explícito al implícito.

Así, una de las formas más explícitas de poder condicionado en las sociedades industriales modernas se ejercita por medio de la publicidad. Con habilidad y reiteración, se induce a la gente a *creer* en la peculiar jovialidad asociada con una determinada marca de cerveza, en las específicas cualidades protectoras de la salud de una concreta marca de cigarrillos, en la elevada aceptabilidad social que se asocia con la blancura de los cuellos de camisa, en la singular calidad moral de un determinado político, en la deseabilidad o la imprudencia de una iniciativa política concreta. En todos los casos, el efecto es el mismo; el comprador es inducido a creer en los designios del

vendedor. Se rinde a la voluntad del suministrador de la cerveza, los cigarrillos, el detergente o los fines políticos, sin que obste a ello el hecho de que no siempre sea percibido como un ejercicio de poder. El que la creencia pueda ser superficial y la subordinación resultante no sea ni duradera ni sólida no altera el carácter esencial del esfuerzo. Pocas manifestaciones del poder hay en los tiempos modernos que requieran tan costosa y dedicada energía como el cultivo de la creencia y el resultante ejercicio del poder mediante la publicidad.

Sin embargo, en parte porque la publicidad es un intento ostentoso de captar la creencia, no se considera un medio totalmente honorable de obtenerla. Suscita regularmente su propia resistencia y desaprobación. Por consiguiente, si bien cuando trata de obtener la subordinación de los clientes a la compra de sus productos una corporación lanza una campaña de publicidad, cuando desea subordinar a los ciudadanos a sus fines políticos —liberarse de una regulación onerosa o de una tributación fiscal supuestamente injusta—, lanza una campaña educativa. Y lo mismo cualquier otro grupo que busque la sumisión a su voluntad pública. Para conseguir creencia, la educación es mucho más honorable que la publicidad.

No obstante, la educación presenta problemas. En ocasiones, puede ser demasiado ostensible. Un político puede hablar de informar a su pueblo; no puede, sin parecer que subestima su inteligencia, decir que necesita educación. Un presidente puede decir en privado que esto o aquello es una cuestión sobre la que la gente necesita instrucción. Cuando aparece en la Televisión es para explicar aquellas cosas de las que, como ciudadanos, deben estar *enterados*. Se considera que la Prensa, la Televisión, la Radio —colectivamente, los medios— desempeñan una función educativa. No suelen confesarlo; su finalidad, más discreta, es, simplemente, *informar* a sus lectores, espectadores u oyentes.

El hecho de que se halla implicado el poder —de que se está buscando la sumisión de unos a los fines de otros— queda suficientemente revelado por la tensión que rodea el acceso a los

medios. Todos los recientes presidentes de los Estados Unidos han tenido frecuentes fricciones con la Televisión, la Prensa y la Radio. Ello se debe, en parte, a que los medios ejercen un cierto control sobre el acceso presidencial al poder condicionado. Y, además, el condicionamiento que buscan puede estar en conflicto por el buscado por el presidente. De ahí el conflicto. De ahí también los continuos esfuerzos presidenciales, en manera alguna fracasados, por seducir a la Prensa mediante atención personal, aparentes confidencias, adulación descarada, fiestas sociales, grave deferencia y otros recursos. Y de ahí, finalmente, el jaleado y no poco importante freno impuesto por los medios al poder presidencial. Una de las consecuencias es una concepción sustancialmente exagerada del poder de la Prensa, la Radio y la Televisión, cuestión sobre la que volveré en un capítulo posterior.

4

No es probable que nadie discuta la importancia del condicionamiento explícito de los medios como instrumento para obtener sumisión y ejercer poder. Los que participan en ellos se hallan plena y solemnemente conscientes de su papel. Menos celebrado es el condicionamiento realizado por la educación formal..., por la familia, las escuelas, los colegios y las Universidades. Todos cultivan intensamente las creencias que permiten el ejercicio del poder. Los niños que acuden a escuelas mínimamente competentes oyen desde sus primeros días que debe respetarse la autoridad de padres y profesores; que las leyes deben cumplirse; que existe una presunción de sabiduría en lo que decide un Gobierno democrático; que existe un código aceptable en lo que se refiere a la limpieza, el vestido y la higiene personal; que la aceptación de una jefatura —la satisfecha sumisión a la voluntad de otros— es una cosa nor-

mal y loable (5). Parte del valor que todas las instituciones educativas atribuyen a los deportes de equipo radica en el adiestramiento que proporcionan para la sustitución, en gran medida automática, de los objetivos del individuo por los del grupo o equipo, de la preferencia personal o las ideas del miembro del equipo por la autoridad del entrenador o el capitán.

El condicionamiento educativo consigue también la aceptación de formas muy concretas de poder. Las escuelas de todos los países inculcan los principios del patriotismo mediante ritos populares y tradicionales tales como el recitado de una promesa de fidelidad en presencia de la bandera, mediante el énfasis que se hace sobre episodios heroicos del pasado y mediante instrucción directa sobre el valor actual de la preparación y las proezas militares. Esto, a su vez, es de gran importancia para lograr la aceptación de los fines conexos del Estado. El condicionamiento que exige que todos se congreguen en torno a la bandera reviste particular importancia para obtener la subordinación a la política militar y a la exterior. Su efecto es situar las cuestiones de seguridad y defensa nacional por encima de desafíos banderizos o sectarios.

El condicionamiento educativo se extiende también al sistema económico y social. En los países comunistas, los niños oyen hablar constantemente de las virtudes del socialismo, de la necesidad de una plena y entusiasta sumisión a sus fines. Pero, salvo en grado, este esfuerzo no es privativo de la educación comunista. Los niños de los Estados Unidos oyen hablar de forma similar acerca de las virtudes de la libre empresa; existe una permanente demanda por parte de corporaciones y organizaciones mercantiles para que sea emulado el ejemplo comunista y se intensifique este tipo de instrucción en las escuelas y las Universidades, así como para el público en general. En la medida en que esa instrucción se lleva a cabo

(5) Para un enunciado típicamente vigoroso de esta tendencia, véase C. Wright Mills, *The Power Elite* (Nueva York: Oxford University Press, 1956), págs. 319-320.

con éxito, los así educados son inducidos a aceptar los fines y designios del mundo comercial como expresiones válidas del bien público y de su propio bien personal. La seriedad con que se aborda este condicionamiento en las escuelas queda atestiguado por el furor que todavía puede producirse si se cree que los adolescentes tienen acceso en sus bibliotecas a libros críticos o de otro modo en conflicto con las concepciones socialmente aceptables sobre el orden económico o social existente.

La importancia del condicionamiento educativo directo viene señalado también por la permanente controversia en torno a la instrucción religiosa en las escuelas públicas de los Estados Unidos. La confesada finalidad central de esta instrucción es desarrollar a una edad temprana la creencia que conduce a la aceptación de la autoridad religiosa. Las dudas sobre la deseabilidad de tal condicionamiento y del resultante ejercicio de poder, juntamente con irreconciliables diferencias de opinión en cuanto a la autoridad religiosa que debía aceptarse, condujeron a la primitiva barrera constitucional a esa instrucción. Los que tratan de obtener el poder resultante nunca han aceptado esta prohibición. Continúan alentando el condicionamiento implícito que procede incluso de observancias religiosas tan modestas como la oración voluntaria y silenciosa. Éstas, a su vez, son vistas por quienes se oponen a ellas como una fuente de eventual creencia religiosa, con su asociada sumisión a la autoridad religiosa. Otras controversias, entre las cuales la que se refiere a la educación sexual constituye un ejemplo destacado, reflejan la importancia que se concede al condicionamiento social llevado a cabo por las escuelas y a la consecuente sumisión (o no sumisión) a la autoridad que deriva (o se cree que deriva) de las creencias imbuidas con ello. El carácter, a menudo enconado, de la disputa sobre educación religiosa o sexual sólo puede comprenderse cuando se aprecia plenamente el hecho de que el poder se halla implicado en ella.

5

Resulta tentador considerar el condicionamiento, con su correlativa sumisión y el asociado ejercicio de poder, como algo que se obtiene con métodos no encubiertos, cual es el caso del sistema educativo o de los medios. Existe una fuerte tendencia a conceder fundamental importancia a lo que se puede ver u oír. Todas las sociedades, sin embargo, tienen una forma aún más vasta de condicionamiento social. Es lo suficientemente sutil e impregnante que se la considera parte natural e integrante de la vida misma; no existe ningún esfuerzo visible o concreto que consiga la necesaria creencia y sumisión. Así, la autoridad paterna no necesita, en la mayor parte de los casos, ser afirmada; es algo aparentemente normal y que todos los niños aceptan por naturaleza. Y similarmente la autoridad del maestro y el sacerdote. Y de los dirigentes de la comunidad. Y de los funcionarios debidamente elegidos de la nación y los que recaudan impuestos y hacen cumplir las leyes. En parte porque ésa es la tendencia y el instinto imperantes en la comunidad, uno presta servicio a un patrón y observa el comportamiento, bíblicamente ordenado, del siervo bueno y fiel. No se considera generalmente necesaria una instrucción específica contra el asesinato, la violación o, incluso, el robo. Ese condicionamiento implícito gravita ampliamente, pero subjetiva e invisiblemente, sobre el individuo desde su nacimiento. No podemos valorar su importancia en relación con el condicionamiento explícito, pero tampoco podemos dudar de que es importante.

6

Una vez conseguida la creencia, sea mediante condicionamiento explícito o implícito, se considera que la subordinación

resultante a la voluntad de otros es producto del propio sentido moral o social del individuo, de su sentimiento respecto a lo que es justo o bueno. En su caso puro, esto es totalmente diferente de la recompensa compensatoria o del castigo condigno. Así como los niños obedecen a los padres, así también los adultos se bañan, usan desodorantes, van a la iglesia o se pliegan a las ideas de un líder político; es la cosa adecuada o personalmente recompensadora que se debe hacer; no hay en ello implicación de premio ni de castigo. Pero, comúnmente, estos tres instrumentos de imposición se encuentran combinados. Los niños se rinden a la autoridad paterna como algo completamente natural. Pero puede hallarse presente también la promesa de recompensa compensatoria por la sumisión y la posibilidad de castigo condigno por la resistencia. Como resultado similar del condicionamiento familiar y social, muchos individuos se someten a la autoridad religiosa; algunos, sin embargo, siguen contemplando el trato imaginativamente desagradable que espera a quienes no lo hacen. Para muchos adultos es suficiente el hecho de que deben ser buenos ciudadanos y, así, someterse a su Gobierno. Pero también existe una compensación tangible en forma de posición, empleo y estima social para la persona que se pliega de este modo. Y, para el individuo que rechaza la concepción condicionada del comportamiento aceptable, puede ser severo el castigo aplicado por la comunidad o, más directamente, por la autoridad. En la consideración del poder nunca podemos suponer que solamente está actuando una fuente o un instrumento de poder.

7

Un importante dividendo que se obtiene al separar los distintos componentes anatómicos del poder es que, de ese modo vemos que lo que con frecuencia se consideran diferencias de clase son, en realidad, diferencias de grado (6). Y, en cada

(6) Aunque debe recordarse siempre que las diferencias de grado pueden ser notablemente diferentes.

caso, los elementos constitutivos son de fuerza diferente. Así, el ejercicio del poder por parte de regímenes totalitarios combina un uso peculiarmente intenso (y excluyente) de la imposición condicionada —por parte de las escuelas, la Prensa, la Televisión, la Radio, la oratoria— con una sustanciosa recompensa compensatoria para los que se someten y un castigo condigno, a menudo permanente, para los que se resisten. En los años treinta y cuarenta, la masiva propaganda de Joseph Paul Goebbels en Alemania constituyó una destacada característica del nacionalsocialismo, un importante recurso al poder condicionado explícito. Se combinaba, sin embargo, con la intensa atracción compensatoria de puestos de trabajo y contratos de guerra. Y estaba el castigo condigno de los campos de concentración para quienes se resistían aún a la subordinación. Otro tanto ocurría en la Rusia estalinista; también allí se desplegaban plenamente la recompensa compensatoria, el castigo condigno y el condicionamiento explícito. En otros casos, la combinación era, o es, menos selectiva. Los dictadores latinoamericanos Rafael Trujillo y Anastasio Somoza gozaban de una especial reputación de crueldad porque, poseyendo escasa habilidad en el ejercicio del poder condicionado (con pocos beneficios plausibles que proclamar) y escasos recursos de los que echar mano para el poder compensatorio, se veían obligados a apoyarse casi totalmente en el poder condigno. Esto ha llevado a distinguir entre poder autoritario, con su apoyo más o menos exclusivo en la imposición condigna, y el uso, más amplio, de poder condigno, compensatorio y condicionado que recibe el nombre de poder totalitario. Los dictadores sudamericanos, africanos o asiáticos son autoritarios; los países comunistas son totalitarios. Y se ha sostenido además (7) que el ejercicio autoritario del poder, siendo limitado, es moralmente superior al, más amplio, ejercicio totalitario. No es ésta una distinción que importe mucho a los sometidos

(7) Sobre todo por la Administración del presidente Reagan y en particular por su embajadora en las Naciones Unidas, Mrs. Jeane Kirkpatrick.

a regímenes autoritarios. La mayor necesidad de éstos de apoyarse en el poder condigno y en la crueldad y muerte consiguientes puede fácilmente ser la más desagradable u ofensiva de las dos.

Los Gobiernos democráticos no rehúyen el poder condigno, el compensatorio ni el condicionado, sino que ejercitan los tres. La diferencia radica también en la combinación realizada, en las limitaciones a que se hallan sometidos los instrumentos y, cuestión importante, en la extensión en que el Estado se reserva para sí el uso exclusivo del poder condicionado.

Al considerar el ejercicio del poder debemos siempre ser sensibles a las diferentes combinaciones de los elementos constitutivos. Estas variadas combinaciones y sus permutaciones nos ocuparán ampliamente en las páginas próximas. Y veremos la realidad que se esconde en las referencias al poder económico, político, religioso y de otro tipo. Ninguno de ellos, sin embargo, puede ser comprendido si no advertimos los elementos de que se hallan compuestos, así que debemos volver primero la vista hacia las fuentes del poder.

IV

LAS FUENTES DEL PODER

Personalidad

Al Primer Ministro, una vez que ha abandonado su puesto, se le considera con demasiada frecuencia que no ha sido más que un pomposo retórico, y al general sin ejército que no es sino el domesticado héroe de una ciudad provinciana.

W. SOMERSET MAUGHAM
La Luna y los seis peniques

1

Llegamos ahora a la cuestión de qué es lo que existe tras los instrumentos para la imposición del poder esbozados en los anteriores capítulos, qué es lo que permite el ejercicio del poder condigno, compensatorio y condicionado en sus diversas formas y combinaciones.

Tres son las cosas que proporcionan tal acceso: personalidad, propiedad y organización. Como en el caso de los instrumentos de imposición, éstas, las fuentes últimas del poder, aparecen casi siempre en combinación. La personalidad resulta muy realzada por la propiedad, y viceversa; de ordinario, tiene la fuerza adicional que procede de la organización. La propiedad existe siempre asociada con la organización y, no infrecuentemente, con una personalidad dominante. La organización, a su vez, se ve incrementada y sostenida por la propiedad y la personalidad.

Cada una de las tres fuentes tiene una fuerte, aunque nunca exclusiva, relación con un instrumento específico de imposición. La organización está asociada con el poder condicionado; la propiedad, no hace falta decirlo, con el poder compensatorio. La personalidad tiene una original y antigua aso-

ciación con el poder condigno; en otro tiempo, los individuos obtenían la sumisión mediante una superior fuerza física, es decir, la capacidad para infligir un castigo de naturaleza física al recalcitrante o no conformista. Esta tradicional asociación continúa teniendo una cierta resonancia en el mundo moderno. Sigue siendo particularmente importante entre los niños; en todo grupo de jóvenes se da un respeto natural hacia el muchacho o, en ocasiones, muchacha físicamente más fuerte. El que hace un uso excesivamente indiscriminado u ostensible de esta fuente de imposición condigna es celebrado y condenado como matón. Se da por supuesto que, a medida que maduran y se tornan presuntamente más civilizados, los niños van recurriendo cada vez menos al poder condigno y disminuye la importancia de su fuente en la personalidad.

La conexión entre las dos actitudes, sin embargo, continúa influyendo en las actitudes. Se da por supuesto que líderes mítica o históricamente importantes —Hércules, Pedro *el Grande*, Charles de Gaulle— debieron parte de su poder a su fuerza física o su corpulencia. Se habla de ellos como figuras *dominantes*. Napoleón fue extraordinario, en parte por ser tan menudo. En todas las sociedades modernas subsiste una tendencia a respetar, esto es, a someterse en cierto modo, a la figura alta o por otras causas impresionante. Una predisposición en favor de los hombres altos, y en contra de los muy bajos, continúa siendo una de las pocas formas aceptables de discriminación en la comunidad moderna. Uno habla de un hombrecillo desagradable, ofensivo o repugnante, cargando el acento en el diminutivo; no se agrega una connotación igualmente adversa al aumentativo.

Es sabido, sin embargo, que los más celebrados en la Historia por su poder personal —Moisés, Confucio, Aristóteles, Platón, Jesús, el Profeta, Marx, Gandhi— debían poco o nada a su fuerza física o a su recurso personal al poder condigno. Cualidades menos evidentes les conferían la capacidad de doblegar duraderamente a millones o cientos de millones de personas a su voluntad. Naturalmente, no tardó en requerirse

algo más que la sola personalidad; acudieron en su apoyo legisladores, templos, escuelas, apóstoles, iglesias, mezquitas, la Primera Internacional o el partido del Congreso. Organización y una no insignificante cantidad de propiedad vinieron, así, a sostener y realizar, como fuentes de poder, a la personalidad originaria. Pero no cabe dudar de la importancia inicial de la personalidad para obtener creencia, y fue esta creencia —poder condicionado— lo que en todos estos casos otorgó fuerza, ímpetu y crédito.

2

En la comunidad moderna esta conexión con el poder condicionado se ha convertido en la asociación más importante de la personalidad. La personalidad efectiva obtiene sumisión mediante la persuasión..., cultivando la creencia. Cuáles sean los aspectos concretos de la personalidad que dan acceso al poder condicionado constituye una de las cuestiones más discutidas de nuestro tiempo y, de hecho, de todos los tiempos (1). De gran importancia en el pasado y cierta importancia también en el presente es la convicción del individuo, efectivamente transmitida a otros, de que se halla en comunicación con una fuerza y una guía sobrenaturales no accesibles al común de los mortales. De ahí la serie de innumerables líderes religiosos, como también de Juana de Arco, Felipe II y el general Douglas MacArthur. A un nivel menos elevado, pueden ser importantes los recursos mentales, la precisión y la claridad de ideas, el atractivo personal, la apariencia de honradez, el humor, la solemnidad y muchas cosas más. Y también la capacidad de expresar ideas en términos convincentes, elocuentes, repetitivos o de otro modo compulsivos.

Existen otras cualidades personales que dan acceso al po-

(1) Véase, por ejemplo, Max Weber y su concepto de la jefatura carismática. Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1960), págs. 301 y sigs.

der condicionado y que carecen de relación estrecha con la inteligencia o la expresión. Una certidumbre suprema en la creencia y afirmación del individuo es de fundamental importancia para obtener creencia y sumisión en otros, y esta característica personal no se halla necesariamente relacionada con la inteligencia. De hecho, puede que sea lo contrario. Característica básica de la política económica, exterior y militar, y de gran parte de la política comercial, es que la relación entre cualquier acción concreta y su resultado permanece en el mejor de los casos incierta, y muy frecuentemente desconocida. Nadie puede decir con seguridad cuál será la consecuencia final de un determinado incremento de los tipos de interés, de un propuesto gesto de apoyo político a algún Gobierno reincidente, de una iniciativa militar o bélica minuciosamente preparada. O cuáles serán los frutos de alguna maniobra comercial. En estos casos, el poder —la sumisión a la voluntad— suele pasar a los que son capaces de afirmar con mayor convicción lo desconocido. El poder no afluye al individuo que sabe, sino al que, a menudo por estupidez, cree saber y puede persuadir de ello a otros.

3

En todo comentario político moderno existe la importante tendencia a exagerar el papel de la personalidad en el ejercicio del poder. Gran número de factores se alían para provocar este error; el primero es la eminencia histórica del gran líder. Muchas de tales figuras, desde Moisés hasta Marx, Hitler, Stalin, Winston Churchill y Franklin D. Roosevelt, poseyeron una indiscutida capacidad para convertir o someter a otros a sus fines. Sus personalidades les dieron variado acceso al poder condigno, al compensatorio y al condicionado. Esos hombres, y, como un eco suyo, muchas figuras de menor talla situadas en puestos elevados, son altamente celebrados y admirados. Lo cual debe atribuirse a la propiedad u organización que les

rodea y que es otorgada a su personalidad.

La vanidad contribuye también a la exageración del papel de la personalidad. Nada congratula tanto al ejecutivo empresarial, el presentador de televisión o el político como creer que posee las cualidades de dirección y jefatura que derivan de la inteligencia, el encanto personal o una mantenida capacidad retórica..., que posee un derecho personal a mandar. Y cuando él lo cree, también lo creen otros.

Lo que puede denominarse el efecto sicofántico constituye otra causa de realzamiento de la personalidad, como fuente de poder. El individuo que dispone de acceso a los instrumentos de poder ejerce una atracción natural sobre los que desean compartir su influencia, vivir a su sombra. No sería correcto decirle que su acceso al poder deriva de su dinero; no sirve a los fines de la adulación decir que el poder pertenece en realidad a la organización de la que forma parte. Así, pues, se dice —y se le dice a él— que es su personalidad, sus cualidades de líder, lo que le otorga su poder. También esto llegan a creerlo él y otros.

Está luego el fenómeno moderno de la personalidad sintética o creada, de no escasa importancia. La personalidad, como se ha apuntado, refleja una fase anterior y más primitiva en el ejercicio del poder; apela, así, al arcaico instinto que controla gran parte de los comentarios sobre estas cuestiones. Es también más interesante que la organización. Y, con mucha más facilidad que la organización, atrae a los reporteros, comentaristas de Televisión y otros que tratan acerca del ejercicio del poder y que lo asocian con lo que habla, anda y es visto. Como detalle altamente práctico, las personas pueden conceder entrevistas y aparecer en la Televisión; las organizaciones, no.

La consecuencia es que las características de la personalidad se atribuyen a los presidentes de organizaciones que parecen apropiados para el poder ejercido, y esta imaginería es cultivada asidua y profesionalmente. Ésa es la finalidad principal de gran parte de los esfuerzos de relaciones públicas.

Miembros de Gobierno, otros funcionarios públicos y presidentes de corporaciones constituyen ejemplos de la personalidad extensivamente sintetizada; periodistas y comentaristas vulnerables son persuadidos de sus singulares cualidades personales, ya que son los sujetos mismos. Prueba de este fenómeno se encuentra en lo que le sucede a un presidente de «General Motors» o a un secretario de Defensa el día en que se retira o abandona el cargo. Separada de la organización, la personalidad sintética se disuelve, y el individuo que había tras ella desaparece en la inocua oscuridad a que le destinaba su verdadera personalidad (2).

Es propio de las ceremonias sociales habituales dramatizar también el papel de la personalidad. En la capital moderna, de la que Washington es, sin duda, el caso extremo, gran parte de las relaciones sociales se centran en quién está ejerciendo poder..., quién está imponiendo a otros sus fines. Y casi todo el esfuerzo social consiste en trabar relación con los que se estima son poderosos. Esta atención es muy apreciada por quienes la reciben, y, en consecuencia, políticos, funcionarios públicos, periodistas y otros cultivan un aspecto público que sugiere poder. En su atuendo, sus modales y su comportamiento general, presentan una estudiada apariencia de liderazgo y mando. Su conversación recae frecuente y, a menudo, ostentosamente sobre cómo está siendo impuesta a otros su voluntad. El resultado suele ser muy convincente.

(2) Si bien una mayor apreciación de la personalidad sintética aumentaría sustancialmente nuestra comprensión de las fuentes del poder, su existencia es ya percibida en buena manera. No se desconoce una referencia específica a la personalidad sintética. O a la personalidad plástica, que tiene la misma connotación. La frecuente afirmación de que el presidente de una corporación o de un organismo gubernamental es «en realidad sólo un hombre de la organización» reconoce el hecho de que la personalidad del individuo es un derivativo del grupo a que pertenece.

4

Los rituales de la política —mítines, actos públicos y aplauso— conducen también a una errónea concepción de la personalidad como fuente de poder. Esto es lo que puede denominarse el efecto histriónico. El orador político habla regularmente ante públicos que están ya plenamente condicionados en su creencia. Y ajusta su pensamiento y su expresión, a menudo automáticamente, a lo que sabe que es esa creencia. El aplauso subsiguiente es considerado entonces como una medida de *su* influencia, de *su* poder. Se toman sus formidables rasgos personales —su personalidad— como la fuente de ese poder. En realidad, está demostrando sólo su aptitud para identificarse con la creencia condicionada de sus electores. Su poder es el del predicador que, interpretando correctamente los nubarrones, procede a realizar rogativas por la lluvia.

Podrían citarse muchos ejemplos de este error. Uno de los más interesantes, tomado de la escena americana, fue William Jennings Bryan, considerado por muchos como el orador más influyente de su época; se pensaba que sus enormes y sensibles auditorios se doblegaban fuertemente a su voluntad. Su talento, nada despreciable, consistía en atraer a los ya condicionados a sus mítines y decirles lo que querían oír. El aplauso y los asentimientos no procedían de los recién persuadidos, sino de quienes se veían confirmados por él en su propio y anterior instinto de creencia.

La palabra *líder*, tal como se suele utilizar, es ambigua y como tal debe ser considerada. El líder puede realizarse logrando la sumisión de otros a sus fines. Pero, en la referencia cotidiana, su destreza suele limitarse a identificarse a sí mismo con la voluntad condicionada de la multitud e identificar a ésta sus propios fines.

5

La relación del orador compulsivo con su enfervorizado público, del candidato político con sus entusiastas votantes, del evangelizador con su receptiva muchedumbre, no constituye, pues, un puro ejercicio de poder. Frecuentemente, es una sumisión del presunto líder a la voluntad —las creencias condicionadas— de su grupo. También esto es reconocido; aquí, como en otras partes, existe un sentido popular de la verdad y la realidad íntimas. El político cuya principal habilidad consiste en identificarse a sí mismo con la gente, a diferencia del que tiene la capacidad de persuadir y mandar, es considerado un demagogo. Se describe su actuación como «halagar a la plebe». Estas alusiones peyorativas analizan correctamente su relación con el poder: su personalidad tiene la apariencia, pero no la realidad de una fuente de poder.

No obstante, no se puede desechar por completo al individuo que acomoda sus concepciones a las creencias y aspiraciones de la multitud. Ni tampoco a la personalidad como fuente de poder. En el caso más frecuente se halla implicado un contrato. Un líder en perspectiva que posee las necesarias características y cualidades personales reconoce la voluntad del grupo relevante y se identifica con él. Pero, por el hecho de hacerlo, su grupo consiente, en algunas materias, en aceptar *su* voluntad. Él dice a sus seguidores, como se les llama, lo que su propio condicionamiento les ha dicho que deben creer o les interesa creer. Ellos, a su vez, aceptan esa expresión de su creencia y le siguen en las variaciones en particular por lo que se refiere a los medios que habrán de darle plasmación práctica. Una persona de verdadero poder es la que, como parte de este trato, es capaz de obtener aceptación de concepciones importantes suyas. Una persona de escaso poder se ajusta plena y exclusivamente a las creencias de la multitud. Martin Luther King, Jr., conocía y expresaba lo que su grupo deseaba, pero le

guiaba extensivamente en la acción que lograba la realización de esos fines. Y lo mismo hacía Franklin D. Roosevelt. Y otros. El grado de poder de un líder puede juzgarse por su capacidad para convencer a sus seguidores a aceptar las soluciones que él propone para sus problemas, el camino que él traza para lograr sus objetivos.

6

Inevitablemente, cuando una personalidad entra en íntima asociación con su grupo se desarrolla una estructura. El político llega a tener lo que se denomina una organización o, si la estructura parece notablemente firme, una maquinaria. El líder sindical eficaz consigue un sindicato fuerte; el hombre de negocios capacitado, una empresa bien dirigida; el líder religioso, una iglesia y una congregación. La personalidad busca uniformemente el refuerzo de una organización.

Aumenta también su poder comprando sumisión, cosa no desconocida para el político, históricamente importante en el papel del liderato religioso y fundamental para el poder del ejecutivo empresarial. Por consiguiente, consideraremos ahora el papel de la propiedad, la fuente de ese pago. Después, examinaremos la organización, la tercera y, en el mundo moderno, trascendental fuente de poder.



V

LAS FUENTES DEL PODER

Propiedad

Yo diría que la explotación era la cuestión crucial... Por explotación entiéndase propiedad *y se tendrá el cuadro completo. Primero, el explotador abruma al esclavo asalariado con su superior riqueza; luego le lava el cerebro haciéndole creer que la búsqueda de propiedad es un motivo válido para triturarlo. De esa forma, le tiene doblemente atrapado.*

JOHN LE CARRÉ
La chica del tambor

1

De las tres fuentes de poder, la propiedad es aparentemente la más directa. Su posesión da acceso al ejercicio más común del poder, que es doblegar la voluntad de una persona mediante la compra directa. El patrono doblega así a los obreros a sus fines; el rico, a su chófer; el grupo de interés especial, a sus políticos; el libertino, a su amante. La asociación entre propiedad y poder compensatorio es tan sencilla y directa que en el pasado fue considerada omnicomprensiva. Para los socialistas, la propiedad era, y en cierta medida sigue siendo, no sólo la fuente decisiva de poder, sino también la única, el tegumento que une y sostiene al sistema capitalista. Mientras permanezca en manos privadas, nadie más puede poseer el poder. «La teoría de los comunistas puede resumirse en la frase: Abolición de la propiedad privada» (1). Adolf Berle, que a todo lo largo de su vida se ocupó de la naturaleza del poder más que ningún otro escritor americano, centró perceptivamente su atención en la forma en que, en la gran corporación moderna, es la dirección la que emerge como poseedora decisiva del

(1) Karl Marx y Friedrich Engels, *El manifiesto comunista.*

poder, más que los dueños de la propiedad, esto es, los accionistas. Consideraba correctamente que esto se hallaba en franco contraste con la creencia aceptada. Tituló uno de sus diversos libros sobre el tema *Power Without Property* [Poder sin propiedad] (2). Toda exploración del uso inadecuado del poder se vuelve automáticamente hacia el mal uso del dinero, es decir, la propiedad..., hacia el soborno de legisladores, funcionarios públicos o Gobiernos extranjeros o la corrupción pasiva ante los contratistas.

En la política, especialmente en la izquierda, pero asimismo en cierta medida en la derecha, existe todavía una manifestación de firme y directo acuerdo para admitir y recalcar el poder decisivo que va unido a la propiedad. ¿Qué otra cosa puede ser tan importante? En 1980, en los Estados Unidos, un congresista detenido en las llamadas batidas de Abscam por aceptar un soborno resumió una concepción común de la recompensa compensatoria derivada de la propiedad como opuesta a la persuasión derivada de la personalidad o el condicionamiento social: «El dinero habla —dijo—, pero la basura anda.»

De hecho, como hemos visto, la propiedad es sólo una de las tres fuentes de poder, y en los últimos tiempos su importancia ha ido disminuyendo en relación con la organización. El poder de la firma comercial y del Estado, que en otro tiempo emanaba de la propiedad —de los recursos financieros—, procede ahora de la asociación estructurada de individuos, de la burocracia. El acceso de la propiedad a los instrumentos de poder ha ido disminuyendo también. En otro tiempo tenía poder condigno para lograr la sumisión; la propiedad privadamente poseída concedía el derecho a castigar a esclavos, sirvientes o siervos y permitía el recurso a la autoridad pública para vencer la resistencia del trabajador. Esto ya no es aprobado ni sancionado. En la vida política, la compra directa de

(2) Subtitulándolo *A New Development in American Political Economy* [Una nueva evolución en la economía política americana]. (Nueva York: Harcourt, Brace, 1959.)

sumisión se encuentra también en decadencia. Su importancia moderna en los asuntos públicos, que no es despreciable, deriva del acceso que los recursos pecuniarios dan a la persuasión..., al poder condicionado. El hombre moderno que posee riqueza no utiliza ya su dinero para comprar votos; lo aporta para la compra de publicidad en Televisión y espera conseguir así una sumisión condicionada a su voluntad política.

2

Ciertamente, la propiedad ha otorgado siempre un determinado grado de acceso a la creencia condicionada. En tiempos pasados, particularmente en los últimos años del siglo XIX, era tan grande el prestigio de la propiedad que concedía poder a su poseedor sin necesidad de ninguna compensación real. Lo que el hombre rico decía o creía atraía la creencia de otros como algo perfectamente natural. Era tal la buena fama de los ricos, en expresión de Thorstein Veblen, que tenía acceso automático al poder compensatorio y al condicionado.

Así, el pensamiento social de John D. Rockefeller no era, de hecho, más perceptivo que el de un estudiante universitario de primer curso y rendimiento académico modesto. Pero, al proceder del hombre reputadamente más rico de los Estados Unidos, atraía una gran atención. En consecuencia, sus ideas sobre la bondad de la riqueza, sobre la austeridad y sobre la mejora de la raza mediante el darvinismo social y la eutanasia social de los pobres (y, por lo tanto, débiles) ejercían notoria influencia. Otro tanto cabe decir de J. P. Morgan. Su afirmación ante un comité del Congreso de que, al prestar dinero, el carácter es más importante que los bienes, fue objeto de amplia publicidad, recordada durante mucho tiempo y, parece probable, bastante creída. Legisladores y otras personas aprobaban los proyectos de Rockefeller y Morgan, a menudo sin consideración inmediata de la compensación. Lo que los ricos querían, apoyado como estaba por su propiedad, era justo.

Hoy en día, subsiste por parte de los hombres poseedores de riquezas el sentimiento de que sus opiniones sobre política, economía y comportamiento personal o decoro deben ser tomadas seriamente por causa de su riqueza y de la precedencia asociada. Pocas personas se sienten, pues, afligidas cuando son ignoradas o sometidas a las opiniones indecorosamente expresadas de alguien cuyo derecho a hablar no se halla respaldado por los caudales y bienes necesarios.

Sin embargo, la riqueza *per se* ya no concede acceso automático al poder condicionado. El hombre rico que pretende ahora esa influencia contrata a una empresa de relaciones públicas para que gane a otros a sus creencias (3). O aporta fondos a un político o un comité de acción política que refleje sus opiniones. O entra él mismo en la política y utiliza su propiedad no para comprar votos, sino para persuadir a los votantes. El condicionamiento social así comprado es la manifestación actual más visible del poder derivado de la propiedad.

3

No ocurría así en el pasado. En las primitivas comunidades industriales, cuyo caso clásico es la ciudad fabril norteamericana, la sumisión a los fines del patrón era comprada en circunstancias en las que las alternativas a tal sumisión eran inexistentes o sumamente desagradables. En combinación con la personalidad sanguinaria del dueño, la propiedad daba acceso al poder condigno a través del gobierno local y de la Policía. Y, a través de los periódicos locales, iglesias y otros medios de expresión pública, daba acceso también al poder condicionado.

Este poder no deriva ya de la propiedad. Ahora se observan

(3) Rockefeller acabó sucumbiendo a esta necesidad y contrató al pionero de la publicidad, Ivy Lee, para que añadiese condicionamiento social explícito al implícitamente asociado a su propiedad.

actitudes más civilizadas que frenan el acceso al poder condigno. Es el caso del sindicato (4). El pago directo de los políticos entró en conflicto con la ética, más elevada, de la época..., el congresista o gobernador demasiado evidentemente comprado desmerecía en la estima pública.

Más importante fue el aumento de riqueza y su expresión en el moderno Estado de bienestar. El poder compensatorio requería que hubiese pocas o ninguna fuente de ingreso distintas del dueño de la propiedad; con la riqueza llegaron mayores oportunidades de empleo. La renta que se eleva por encima del nivel de mera subsistencia es también una fuerza liberadora. El trabajo ya no viene impuesto, o así impuesto, por la pura necesidad. Y, como se ha hecho notar anteriormente, el subsidio de desempleo, las prestaciones de Seguridad Social, los servicios médicos y los fondos de pensiones conducen, de manera similar, a una relajación de las coacciones del poder compensatorio y, por ello, a una menor importancia de su fuente en la propiedad. Una de las curiosidades de muchos comentarios sociales es el hecho de que esas medidas de seguridad social suelen verse como limitaciones a la libertad..., la libertad presumiblemente inherente al sistema de libre empresa. Se menciona menos la vía de salida que proporcionan para escapar al poder compensatorio, en otro tiempo asociado de forma compulsiva con la propiedad.

Pero la decadencia del poder derivado de la propiedad, como también del derivado de la personalidad, debe atribuirse, sobre todo, al auge de la organización. Esto es cierto en el Estado; en él, tanto el poder que procede de la riqueza como el poder que procede de la personalidad han cedido ampliamente ante el que deriva de la organización (5). Entra dentro de la dialéctica del

(4) La dialéctica del poder —su tendencia a provocar un opuesto y equilibrador ejercicio de poder— es examinada en los capítulos VIII y IX.

(5) En 1917, Vladimir Ilich Lenin ocupó el puesto de suprema autoridad en lo que había sido la Rusia Imperial. Fundamental para su afirmación de poder fue la supresión de la propiedad privada como fuente. A su muerte, ocurrida siete años después, había visto —y hecho notar—

poder el hecho de que ésta, a su vez, ha dado lugar a la resistencia, antipatía e ira contenidas en las habituales referencias a la burocracia gubernamental. Una organización —el vasto aparato administrativo— ha remplazado ahora también a la propiedad (y a la personalidad) como centro final de poder en la gran empresa moderna.

La familia Rockefeller es una metáfora de este cambio. De los cuatro nietos Rockefeller que sobrevivieron a los años finales de la década de los setenta, dos —John D., III, y Laurance— destacaron principalmente por su riqueza y su filantropía. Dos —Nelson y David— estuvieron relacionados con masivas organizaciones públicas y privadas..., el Estado de Nueva York, el Gobierno de los Estados Unidos y el «Chase Manhattan Bank». Los hermanos cuya asociación se ceñía a la propiedad eran acólitos personales poco conocidos y separados de la comunidad filantrópica profesional de Nueva York. Los dos que estaban asociados con la organización eran ampliamente conocidos e indudablemente influyentes, esto es, poderosos. Cuando fue interrogado por el Congreso para el puesto de vicepresidente, Nelson Rockefeller tuvo que defender largamente su práctica de utilizar su riqueza para decompensar y asegurar así la lealtad —en el sentido de sumisión a sus fines— de diversos subordinados políticos. En el siglo pasado, esa compra de acólitos habría sido pura rutina en la política de los Estados Unidos, pero en la época en que Rockefeller compareció ante el comité del Congreso se había convertido en un abuso de poder, aunque de escasa importancia.

No obstante, debe conservarse un sentido de perspectiva. La propiedad no es actualmente una fuente de poder absolutamente importante, pero eso no quiere decir que carezca de importancia. Por medio del poder compensatorio, obtiene la sumisión diaria de las vidas laborales de millones de personas.

---

la existencia y posterior ascensión de otra fuente de poder, la de la enorme burocracia que precisaba el Estado socialista. La propiedad privada había dejado paso a la organización como fuente de poder.

Y ayuda a obtener el esfuerzo, así como la creencia, de quienes dirigen las grandes empresas económicas. Ya se ha puesto de relieve su evidente conexión con la compra de poder condicionado. Tanto en la sumisión directa que compra a civiles y militares como en el masivo apoyo que recibe de la industria de armamento, desempeña un importante papel en la más intimidante de las modernas manifestaciones de poder, la de la institución militar. Nadie piense que, por haber cedido su puesto a la organización como fuente principal de poder, deba ser en absoluto ignorada la propiedad.

VI

LAS FUENTES DEL PODER

Organización I



1

La organización, la tercera de las fuentes del poder, existe normalmente en asociación con la propiedad y, en mayor o menor medida, con la personalidad. Es, sin embargo, más importante que cualquiera de las dos, y en los tiempos modernos va siéndolo cada vez más. «Ninguna categoría colectiva, ninguna clase, ningún grupo de ninguna especie, ejerce ni puede utilizar en sí y por sí misma el poder. Debe hallarse presente otro factor: el de la organización» (1). Algunos autores, entre ellos Charles E. Lindblom, sostienen que la organización, incluida la manifestada en el gobierno, es la fuente última de *todo* poder (2). Es decir, que la propiedad y la personalidad sólo son relevantes con el apoyo de la organización. Sin embargo, se encuentran en una muy variable combinación con ella, por universal que pueda ser la organización. Solamente se

(1) Adolf A. Berle, Jr., *Power* (Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1969), pág. 63.

(2) «Creen algunos que la riqueza o la propiedad constituyen la fuente básica del poder. Pero la propiedad es una forma de autoridad creada por el Gobierno.» Charles E. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems* (Nueva York: Basic Books, 1977), pág. 26.

comprende el efecto de la combinación de las fuentes de poder cuando se ven primero sus elementos constitutivos.

2

La definición que el diccionario da de la organización —«un determinado número de personas o grupos... unidos para algun fin o trabajo»— expresa su carácter esencial. Los participantes se han sometido, en un grado u otro, a los fines de la organización para el logro de algún objetivo común, que entraña normalmente el lograr la sumisión de personas o grupos externos a la organización. Sin embargo, la palabra, tal como es usada, encubre una extraordinaria diversidad en lo que se refiere a la asociación y al grado de sumisión interna y externa relevante. Así, un ejército es una organización; posee una fuerte estructura interna que otorga a cada hombre su puesto y autoridad adecuados; exige un elevado nivel de obediencia —de sumisión— a sus miembros. Y, externamente, a aquellos a quienes recluta, intimida, o vence y subyuga.

Un partido político norteamericano es también una organización. En él se halla en gran medida ausente la estructura interna; y también cualquier sumisión apreciable de sus miembros a los fines de la organización. El individuo que acomoda su creencia o expresión a lo que cree que será la voluntad del partido puede, en efecto, ser celebrado como un afiliado fiel, pero igualmente puede ser llamado esclavo del partido. La sumisión externa que, como organización, obtiene el partido es errática y a menudo superficial.

Una corporación es una organización. Impone un alto nivel de sumisión interna, pero, en comparación con un partido político, sobre una gama más reducida de cuestiones, de manera principal, aunque no exclusiva, sobre las actividades relacionadas con la producción y venta de mercancías y servicios. Busca la sumisión externa en la forma de compra y uso de esas mercancías y servicios por parte de los clientes. Y bus

ca la sumisión del Estado a sus fines.

El Gobierno es una organización. Impone sumisión interna a sus miembros de maneras muy diversas y para muy diversos fines externos. En cuestiones militares, la sumisión interna de los miembros de la organización es sumamente amplia; no se tolera la indisciplina. Como se ha apuntado, la sumisión externa, cuando es buscada —cuando se aplica la fuerza militar—, es igualmente amplia. En otras áreas de gobierno, la sumisión interna a los fines de la organización es mucho menor; se da por supuesta una cierta autoexpresión amistosa. Y la sumisión externa —cumplimiento de las leyes de tráfico, de las leyes contra el hurto en tiendas o el arrojar basura a las calles— es relativamente leve.

Son tan diversos los participantes, los fines y el grado de sumisión abarcados por la palabra *organización* que la primera reacción es preguntarse qué sentido puede extraerse del tema. De hecho, la idea de organización se pliega a reglas sorprendentemente amplias y consistentes. La organización puede tener acceso al poder condigno; en su normal asociación con la propiedad, tiene acceso al poder compensatorio; de manera predominante, y especialmente en su forma moderna, la organización tiene acceso al poder condicionado. De hecho, casi todas las organizaciones nacen para el ejercicio del poder condicionado.

Hay tres características más de la organización como fuente de poder. La primera es su simetría bifocal: obtiene sumisión a sus fines fuera de la organización sólo cuando obtiene sumisión dentro. La fuerza y la seguridad de su poder externo dependen de la profundidad y certeza de la sumisión interna.

Nada sorprendentemente, el poder de una organización depende también de su asociación con las otras fuentes de poder —cuestión sobre la que volveré— y de su acceso a los instrumentos de imposición. Una organización es fuerte cuando tiene acceso efectivo a cada uno de esos instrumentos —castigo condigno, compensación y condicionamiento—, y débil cuando ese acceso es menos efectivo o es inexistente.

Existe, por último, una relación entre el poder de una organización y el número y diversidad de los fines para los cuales se busca sumisión. Con la notable excepción del Estado, cuanto más diversos sean los fines en los que una organización busca imponer su poder, mayor será su debilidad para obtener sumisión a cualquiera de ellos.

En el presente capítulo y en el próximo examinaré estos principios clarificadores y su aplicación.

3

La simetría bimodal de la organización es su característica más evidente, más importante y, curiosamente, una de las que con más frecuencia se pasa por alto. Como se ha indicado, el individuo se somete a los fines comunes de la organización, y de este ejercicio interno del poder deriva la capacidad de la organización para imponer externamente su voluntad. Una cosa depende de la otra. Ésta es la característica invariable de todo ejercicio de poder organizado.

El sindicato ilustra esta cuestión. Sus miembros, cualesquiera que sean sus preferencias individuales o sus planes personales, aceptan sus objetivos con respecto a salarios, condiciones de trabajo y otros beneficios. Y, con independencia de sus necesidades o deseos, abandonan el trabajo y se privan del salario en el caso de una huelga. De esta sumisión interna depende el poder externo del sindicato, su capacidad para lograr la sumisión del patrono o, en ocasiones, del Gobierno. Si la solidaridad sindical, sinónimo de disciplina interna o sumisión, es elevada, entonces son grandes las probabilidades de conseguir satisfacción a las demandas del sindicato o de culminar con éxito una acción de huelga. El poder es efectivamente ejercitado. Si entre sus miembros abundan los esquiroles o los que de otro modo se muestran reacios o recalcitrantes, la probabilidad de éxito es menor. Así, pues, el poder externo deriva del poder interno. Los nada agradables términos

por los que se conoce a los recalcitrantes sugieren la importancia que se concede a la disciplina interna.

Lo mismo que ocurre en el sindicato ocurre en toda organización. Un Ejército severamente disciplinado —en el que existe una fuerte sumisión interna— posee poder externo y es eficaz contra su enemigo. El que carece de tal disciplina, carece de poder externo y no es eficaz. En los siglos XVIII y XIX, el minúsculo Ejército británico y el Ejército indio mandado por británicos obtenían victoria tras victoria a medida que los ingleses avanzaban hacia el Norte y el Oeste desde Madrás y Calcuta, invariablemente contra fuerzas muy superiores en número y, a veces, también en potencia artillera. Aunque sufrieron reveses, nunca se trató de una derrota definitiva. Las fuerzas británicas poseían una fuerte organización interna, de la que procedía su poder externo. La sumisión del soldado individual a los fines del Ejército se extendía a una plena aceptación de la idea de la muerte si era precisa. Los soldados de los príncipes indios a que aquéllos se enfrentaban no efectuaban una sumisión similar y tenían mucho más en cuenta el peligro personal. Siendo ejercitado mucho menos rigurosamente el poder interno, el poder externo era, por consiguiente, menor.

Existen muchos otros ejemplos. La empresa moderna depende para su efectividad en la producción y venta de su producto —esto es, su capacidad para obtener sumisión externa— de la calidad de su organización interna, o sea, de la extensión y profundidad de la sumisión de sus empleados. Esto no es totalmente perentorio en los niveles más bajos de la empresa; en ellos se puede obtener una sumisión suficiente mediante el ejercicio rutinario del poder compensatorio. (Cabe, ciertamente, aludir a la importancia de una elevada moral, es decir, de poder condicionado, entre los obreros; en los últimos tiempos, por ejemplo, se ha hecho gran hincapié en ello para explicar el éxito industrial japonés.) La situación experimenta un acusado cambio cuando se asciende hacia los niveles ejecutivos superiores. Allí es esencial una plena subordinación a los fines de la empresa. Resultan inimaginables una expresión o una acción

que se encuentren en conflicto con los fines empresariales. Ningún alto ejecutivo osaría afirmar que los cigarrillos fabricados por su Compañía producen cáncer, que sus automóviles son inseguros, que sus productos farmacéuticos son médicamente sospechosos. O que alguna iniciativa política instada por la Compañía —mejora de los márgenes de depreciación o reducción de la competencia extranjera— se halla en conflicto con el interés público. De esta disciplina interna, como en el caso del Ejército británico en la India, depende el poder externo. Se perciben elevados sueldos por esa sumisión, pero sería equivocado sugerir que constituyen el factor decisivo. La fe en los fines de la empresa —poder condicionado— es, casi con toda seguridad, más importante.

Por tratarse de poder condicionado, no hiere ni ofende al individuo sometido a él, que a menudo ni siquiera advierte su existencia. Pocas personas hay que se sometan tan voluntaria y completamente al poder de la organización con tan poca conciencia de sumisión como el moderno ejecutivo empresarial. Al no ser un acto consciente, no resulta humillante ni doloroso. Como la sumisión del soldado de Tolstoi a la regla del regimiento, puede constituir un bien acogido alivio a los rigores del pensamiento y la decisión personales. La creencia y la necesidad de la empresa están allí para ser aceptadas (3).

4

La relación entre las expresiones interna y externa del poder dentro de la organización puede observarse en la buro-

(3) Aunque ello no deja de plantear conflictos a los implicados. Véase al respecto el revelador capítulo «The Executive Ego» en el clásico estudio de William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (Nueva York: Simon and Schuster, 1956), págs. 150-156. Whyte cita las siguientes palabras de un ejecutivo: «Hace poco, publicamos un anuncio solicitando ingenieros que "se ajusten a nuestras normas de trabajo". Alguien cometió un desliz en eso, y vino a decir lo que realmente se desea en nuestra organización.» Otro ejecutivo lo dijo más sucintamente: «"Cuanto más subes, menos puedes permitirte aferrarte a un solo lugar"», Whyte, pág. 155.

cracia pública, las asociaciones profesionales, el deporte organizado y el crimen organizado. Nada debilita tanto el poder externo de un organismo público —en los Estados Unidos, el Pentágono o el Departamento de Estado, por ejemplo— como la indisciplinada expresión desde su interior de puntos de vista discrepantes. De ahí la constante lucha por suprimir esa discrepancia. Nada socava tanto el poder de los médicos sobre sus pacientes como la destemplada crítica a un doctor realizada por otro. De ahí el código profesional que prohíbe esa crítica. Vemos aquí de nuevo las normas internas de conducta que protegen el ejercicio externo del poder. El trabajo de equipo, una sumisión plenamente condicionada al poder de la organización, constituye la esencia del éxito en el deporte organizado (4). Y lo mismo ocurre con el crimen organizado. Ninguna banda criminal puede tolerar la cooperación abierta o encubierta con la Policía de ninguno de sus miembros. Previsiblemente, una tal infracción de la disciplina interna —de la aceptación de los fines de la organización— suscita una respuesta condigna enérgica, y generalmente mortal. Cuando se perciben, se aprecia que los principios que rigen el poder organizado lo penetran todo.

Y los mismos principios rigen el ejercicio del poder político. El poder externo de un partido político norteamericano,

(4) Una interesante y también reveladora metáfora sobre las fuentes e instrumentos de poder viene constituida por el equipo atlético, el equipo de rugby profesional norteamericano, por ejemplo. En el examen de este deporte se halla implícito el hecho de que en él se despliegan todas las fuentes y los instrumentos de poder, y se acepta que el éxito depende de la efectividad de su uso. Las fuentes son: personalidad (la de los entrenadores y de los jugadores más espectaculares o eficaces), propiedad (se precisan recursos procedentes de más de un pueblo para mantener a un equipo importante) y, sobre todo, la organización altamente sofisticada que engloba a los jugadores y entrenadores. Los instrumentos de imposición son la amenaza de rechazo condigno de compañeros de equipo, entrenador y comunidad; el sueldo, o poder compensatorio, que los jugadores distan mucho de despreciar; y, muy en especial, el intenso entrenamiento o condicionamiento en la voluntad de ganar del equipo. El equipo que con más fuerza combine todos estos elementos de poder vencerá; obtendrá la sumisión del equipo contrario. Igual que en el deporte ocurre en la vida.

su capacidad para obtener sumisión más allá de sus miembros, es mínimo porque no existe disciplina interna o sumisión. El principio se extiende al ejercicio del poder por parte de los Gobiernos. Durante el siglo pasado y hasta mediados del actual, el Estado prusiano, que se convertiría en el alemán, tuvo un formidable poder externo. Ello era debido a que la idea prusiana requería una total sumisión interna del individuo a los fines del Estado, incluidas sus empresas militares. El poder externo de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial —su capacidad para imponer sus fines a sus aliados y a los alemanes y los japoneses— fue la contrapartida de una fuerte sumisión interna al designio nacional. Existió mucho menos poder contra un enemigo infinitamente débil en Vietnam porque en ese conflicto no hubo —afortunadamente, puede decirse— ninguna sumisión similar. No podía desarrollarse poder interno en el contexto de lo que se percibía como un imprudente o vano ejercicio de poder externo, y viceversa.

5

Así como la recompensa compensatoria presenta una asociación natural con la propiedad como fuente de poder, así también el condicionamiento social presenta una asociación fundamental con la organización. De tal modo se da por supuesta esa asociación que apenas si se la menciona ni, incluso, se la reconoce. El individuo o grupo que busca el poder se organiza y, luego, recurre automáticamente a la persuasión. Primero, se convoca una reunión, cuya finalidad no expresada es consolidar la creencia dentro de la organización..., obtener una unidad máxima de poder interno. Logrado esto, se lanza un programa publicitario o educativo externo.

La simetría existente en la organización entre ejercicios externo e interno del poder se extiende a los instrumentos de imposición. Cuando el poder externo descansa principalmente

en el condicionamiento, también lo hace el poder interno. Y viceversa. Lo mismo ocurre con el poder condigno y el compensatorio; cuando son usados externamente, lo serán internamente. Y también viceversa.

Al tratar del poder condicionado, se da por supuesto que los miembros de un grupo político, religioso o de otro tipo deben hallarse fuerte y uniformemente persuadidos de sus fines para poder ser eficaces propagandistas de esos fines externamente. Por eso, también, es por lo que la historia de las expresiones altamente organizadas de poder —las de la Iglesia, el Partido Comunista, incluso el aparato político municipal— es en tan amplia medida una crónica de los esfuerzos por aplastar la herejía. El extraño que no se somete puede ser vilipendiado, pero, de ordinario, suscita menos antipatía e ira y provoca menos atención diversamente persuasiva que el disidente del interior.

De ahí se desprende que las organizaciones fuertes precisan el cuidadoso condicionamiento interno de sus miembros para un máximo efecto externo. El nuevo recluta de los servicios armados o de la Central Intelligence Agency (CIA) es objeto de profunda y detenida instrucción en los fines de su organización. Se denomina a esto adoctrinamiento, término que expresa sin ambages la finalidad de obtener la creencia. Sólo cuando esta creencia está asegurada se considera al individuo cualificado para promover los fines externos de la organización. En las referencias más habituales, se dice que el funcionario u oficial *eficaz* o *bueno* es el que cree en lo que está haciendo, el que cree en su organización. El penoso trato dispensado al disidente que rompe con la creencia condicionada —el rebelde del Pentágono, el funcionario excesivamente independiente del Departamento de Estado, el reincidente de la CIA— corrobora la cuestión.

En su asociación normal con la propiedad, la organización tiene acceso al poder compensatorio, así como, en ocasiones, también al poder condigno. La empresa comercial obtiene buena parte de su poder externo a través de medios compensato-

rios, ofreciendo al público algo que merece entregar dinero a cambio. Ese dinero, a su vez, compra el esfuerzo y aumenta el poder compensatorio sobre quienes sirven a la empresa. Anuncia y comercializa también los productos de la organización. Es decir, la organización utiliza también el poder condicionado; cultiva la creencia en los méritos de sus productos o servicios aparte de su precio..., aparte de la ventaja compensatoria que implica su compra. Se considera excelente que las personas dedicadas a anunciar y vender un producto crean también en él. Otra vez la simetría, aunque no es universal; suele decirse, con cierta sorpresa, que un individuo «se cree su propia publicidad».

La simetría, finalmente, se extiende al poder condigno. Como ya se ha indicado, una fuerza militar impone su voluntad al enemigo por medios condignos, por la amenaza o la realidad de un castigo notablemente sanguinario y doloroso. Obtiene sumisión interna mediante el condicionamiento, mediante la implantación de la creencia en los fines de la fuerza armada y en la necesidad de obediencia absoluta a las órdenes por parte de sus miembros. Y este condicionamiento queda complementado por la paga..., el poder compensatorio. Pero, simétricamente al ejercicio externo del poder condigno, existe también una gran variedad de compulsivos castigos condignos en el caso de que se produzca un incumplimiento de la debida conducta militar. Todas las organizaciones militares aceptan esta necesidad. Todos los consejos de guerra o sus equivalentes tienen acceso a castigos condignos que son más rigurosos que los impuestos por los procesos civiles ordinarios. Así, la disposición del soldado en combate a aceptar el riesgo que implica infligir un castigo condigno a su adversario se ve reforzada por el conocimiento de que él mismo será sometido a un castigo similar de mayor o menor severidad si se niega a hacerlo.

La simetría entre poder interno y externo resulta igualmente visible en otros casos. El sindicato que, en tiempos pasados, recurría a la violencia por medio de piquetes contra un patrono

recalcitrante era muy probable que utilizase la realidad o la amenaza de esa misma violencia contra miembros suyos insuficientemente comprometidos o tibios. La Mafia y otras organizaciones criminales adquieren poder externo mediante la amenaza o la realidad de poder condigno. Y esto se emplea también internamente para asegurar la sumisión de sus propios miembros. Cuando se trata acerca del poder existen pocos absolutos. Pero la simetría entre medios internos y externos para la imposición del poder es suficientemente evidente como para que pueda ser esperada e, incluso, asumida.

VII

LAS FUENTES DEL PODER

Organización II

La simetría bimodal entre sus poderes interno y externo es la primera de las circunstancias que influyen en la capacidad de una organización para lograr sumisión a sus fines; examinaré ahora las otras dos. Éstas son, como ya he indicado, primero, la extensión de su asociación con las otras dos fuentes de poder y de su acceso a los tres instrumentos de imposición, y, segundo, la diversidad o la concentración de sus fines.

Una organización que tiene acceso a la propiedad y la personalidad en forma de liderato adquiere, evidentemente, poder de esta asociación. Y, si tiene amplio acceso a toda la gama de poder condigno y compensatorio, además de condicionado, ello incrementa su fuerza. El ejemplo más claro de una tal combinación de las fuentes de poder y los instrumentos de imposición es el gobierno totalitario. En él, todos los instrumentos y fuentes son actuados internamente en el Gobierno y externa y simétricamente sobre el público en general.

En el aparato del Gobierno de la Alemania nacionalsocialista, estaban internamente la personalidad de Hitler, los recursos financieros, es decir, propiedad, del Tercer Reich y la burocracia, sumamente eficaz, que hundía sus raíces en las

tradiciones del Estado prusiano. Partiendo de estas fuentes de poder, estaba el castigo condigno que se administraba a los disidentes internos, tales como Ernst Roehm, que en los primeros tiempos del Gobierno nazi amenazaba el control del partido por parte de Hitler, y los implicados en la rebelión de oficiales del 20 de julio de 1944. Estaba también el poder compensatorio que sostenía a la burocracia, la SS y la Wehrmacht; el condicionamiento político implícito derivado de la tradición de disciplinado servicio al Estado; y el condicionamiento explícito de la propaganda de Hitler, Goebbels y el partido. Ése era el poder interno del Gobierno nacionalsocialista.

Externamente, para imponer la sumisión del pueblo como un todo, los instrumentos de poder eran los mismos. Estaban la acción condigna evidenciada por los campos de concentración y el poder compensatorio que derivaba de las obras públicas —las *Autobahnen*— y, más tarde, los grandes contratos oficiales con los fabricantes de armamento. Y estaba el condicionamiento implícito que derivaba del hábito de obediencia al Estado, reforzado por el condicionamiento explícito de la propaganda en combinación con el monopolio o semimonopolio del acceso a la opinión pública, esto es, el poder condicionado. Ha existido durante mucho tiempo la tendencia a asociar el poder, tal como el ejercido en la Alemania nazi, con una única fuente o un único instrumento de imposición..., en el caso alemán, con la personalidad de Hitler o con el miedo a la SS, o con la peculiar persuasividad de los campos de concentración, o con la propaganda de Goebbels. Ya se ve lo importante que es considerar la entera y diversa estructura en que descansa tal poder.

La respuesta dada a Hitler por los Gobiernos de los Estados Unidos y Gran Bretaña en la Segunda Guerra Mundial invocaba las mismas fuentes de poder y los mismos instrumentos de imposición que los utilizados por los alemanes. El mito es de contraste total; la realidad es de mezclas diferentes en diferentes proporciones. Las personalidades de Roosevelt y Churchill eran de notoria importancia. Los recursos económi-

cos —propiedad— procedentes de sistemas industriales altamente desarrollados eran una fuente vital de poder, especialmente en el caso de los Estados Unidos. Y en ambos países aliados existía una masiva organización. Derivando de las mismas fuentes de poder, estaban los mismos instrumentos para su imposición. Se podía aplicar castigo condigno a los pocos que apoyaban ostentosamente al enemigo. La fuerza del condicionamiento social —patriotismo— era muy grande.

La diferencia, repito, radicaba en la fuerza de los instrumentos y en su combinación, tanto interna como externamente. En los Estados Unidos y Gran Bretaña, el castigo condigno era de poca importancia para obtener la sumisión; otro tanto cabe decir, en conjunto, del condicionamiento explícito, o propaganda, aunque no era pasado por alto. El poder compensatorio era, naturalmente, importante. Pero el instrumento aún más poderoso era el condicionamiento implícito, la voluntaria y más o menos automática aceptación del designio nacional. En este sentido, la tan repetida afirmación expresaba una cierta verdad: las fuerzas de la libertad eran, en efecto, más poderosas que las de la dictadura. Equivalía esto a decir que el condicionamiento implícito conducente a la aceptación automotivada del designio público era más eficaz que el condicionamiento explícito logrado mediante la propaganda o la amenaza de castigo condigno, en el que, en mucha mayor medida, se apoyaban los nazis.

Puesto que se halla asociado con la propiedad y la personalidad y tiene acceso a todos los instrumentos de imposición, un Gobierno es una organización especialmente fuerte, una organización de poder excepcional. Por esta razón, su poder es inevitablemente contemplado con respeto y, a menudo, con miedo, y en todas las sociedades civilizadas se admite que debe haber límites a su ejercicio. Se piensa, en especial, que deben existir límites al uso de poder condigno por parte del Gobierno. Pero existe también un intenso sentimiento abiertamente expresado, contra el uso excesivo de condicionamiento explícito en forma de propaganda. Pueden, incluso, surgir críticas al

condicionamiento implícito como fuente de poder público; según se ha indicado antes, el político que apela demasiado clamorosamente al patriotismo o a otra creencia condicionada suele ser tildado de demagogo.

2

Lo mismo que con el Gobierno, sucede con todas las demás organizaciones. Su capacidad para obtener sumisión depende de las otras fuentes de poder —personalidad y propiedad— con las que está asociado, y de los instrumentos de poder —condicionamiento implícito y explícito, poder compensatorio y condigno— que despliega. Si los fines de una organización son muchos y variados, tanto las fuentes como los instrumentos de imposición tendrán que ser mayores para conseguir un determinado efecto que si los fines son pocos y concretos. Como ya se ha indicado, un partido político norteamericano es una organización de escaso poder. No se debe ello solamente a las limitadas fuentes de poder de que depende, ni a los limitados instrumentos que despliega. Carece de poder, esto es, de la capacidad para obtener sumisión, por causa de la multitud de fines que persigue. Para tener poder externo debe tener acuerdo interno sobre las cuestiones de política económica, política exterior, derechos civiles, seguridad social, sanidad, educación, temas sociales y muchísimos otros asuntos. Siendo imposible semejante acuerdo, carece de expresión externa y de efectos importantes.

En contraste con los débiles partidos políticos de los tiempos modernos, están los fuertes grupos de interés centrados en un único tema..., las organizaciones que se oponen (o defienden) el aborto, los derechos de la mujer, el control de armas y el traslado de escolares en autobús y las que fomentan (o tratan de impedir) las prácticas religiosas en las escuelas. Éstas son eficaces porque sus miembros pueden unirse en la cuestión que constituye su objeto, mientras que no podrían hacerlo en

cuestiones más numerosas. La sumisión interna se halla, pues, fuertemente al servicio del poder externo (1).

No quiere esto decir que la política de tema único sea la más poderosa..., error común de la época. En un tema como el aborto, la necesidad de oraciones en las escuelas públicas o la deseabilidad de una fácil disponibilidad de armas de fuego, un grupo puede estar firmemente unido en su creencia, y de ello derivará el efecto externo. Pero estos temas ocupan un lugar reducido en la amplia gama de las preocupaciones públicas. En consecuencia, el grupo no puede ampliarse más allá de cierto punto, y el efecto externo tiene, pues, sus límites. Además, la limitación del tema hace posible y eficaz un condicionamiento y una creencia en sentido contrario, cuestión de la que se ocupa el capítulo siguiente.



Al hablar de la organización como fuente de poder, se hace preciso formular una advertencia en relación con la ilusión de poder, cuestión de gran importancia.

Como hemos visto, la organización está primariamente asociada con el poder condicionado, instrumento de imposición dotado de un carácter altamente subjetivo. El individuo que se somete a través de la creencia condicionada no es consciente de su sumisión; al proceder ésta de la creencia, parece normal y justa. Y no existe ninguna indicación objetiva de esa sumisión que sea visible para quien ejerce el poder condicionado. Se puede creer que los individuos se han sometido a la persuasión, cuando, en realidad, se habrían sometido de todos modos. O puede confundirse el acto de persuasión con el re-

(1) Los que desarrollan una política unitemática tienen como fuente principal de su poder una organización efectiva. Y la organización se encuentra asociada con la propiedad y, frecuentemente, con la personalidad eficaz. Phyllis Schlafly, el reverendo Jerry Falwell, el reverendo Oral Roberts y otros demuestran el papel de la personalidad; el dinero que recolectan refleja la importancia del papel de la propiedad.

sultado. De ello se sigue que las personas pueden imaginar que están ejercitando poder condicionado, cuando en realidad no es así. Otros pueden suponerlo donde no existe. Es ésta una ilusión sumamente frecuente en nuestro tiempo. Un escritor, en presencia de una acción que desaprueba, escribe un libro en apoyo de la finalidad que busca. Aunque tal vez no atraiga a muchos lectores, está persuadido de que ha ejercido poder. Similarmente, el político que pronuncia un discurso. Y el periodista que escribe un editorial, una columna o un despacho reflexivamente sesgado en la dirección que le interesa. En algún lugar allá afuera, se ha producido sumisión. La vanidad refuerza útil e influyentemente esta impresión. Gran parte de lo que se denomina poder político es, en la práctica, la ilusión del poder. Y también el poder de la Prensa, cuestión de la que se hablará más adelante.

Existe una clara asociación entre la personalidad y la ilusión del poder. Los individuos son notablemente susceptibles a la creencia en su propia capacidad persuasiva. También, quizás especialmente, lo es la personalidad sintética ya mencionada. Pero el ámbito a que se extiende la ilusión se amplía sobremanera cuando la organización es la fuente primaria del poder. Los que buscan el ejercicio del poder pueden producirse a sí mismos la impresión de su ejercicio convocando una reunión, reuniendo un comité, formando una organización, asistiendo a las juntas subsiguientes y leyendo los comunicados de Prensa y manifiestos resultantes. La voluntad de ejercer poder, de obtener sumisión, se ve satisfecha no por el resultado, sino por la forma. En tales casos, la organización que es la fuente del poder sirve de sustitutivo al ejercicio del poder mismo.

Para comprender el poder condicionado y la organización como fuente suya, debe tenerse firmemente presente la realidad del poder y la ilusión del poder. Dado que más adelante examinaremos la realidad del poder del Ejército en cuanto opuesto al de los grupos pacifistas, de las empresas en cuanto opuestas a las uniones de consumidores y organizaciones

cívicas que persiguen de diversos modos la reforma pública, ésta será una distinción de capital importancia.

4

El poder, especialmente cuando tiene su fuente en la organización, no es una cosa simple y directa. Ya vemos cuántas cosas se hallan contenidas en la familiar alusión a una organización fuerte o poderosa. Y tampoco están aún a la vista todos los límites que se superponen al poder organizado. Pues, así como los individuos y las organizaciones tratan de extender su poder —obtener la sumisión de otros a su voluntad individual o colectiva—, así también otros tratan de resistir a esa sumisión. Y, así como la personalidad, la propiedad y la organización, junto con los instrumentos asociados de imposición, son aplicados para lograr la extensión del poder, del mismo modo son aplicados para resistir a la sumisión. Esta resistencia, y no cualesquiera límites internos a las fuentes de poder o a los instrumentos de su imposición, es lo que constituye la restricción fundamental al ejercicio del poder.



VIII

LA DIALÉCTICA DEL PODER I



1.

Hemos centrado hasta el momento nuestra atención en cómo se ejercita y extiende el poder, pero debemos conocer también cómo se resiste a él, pues esta resistencia forma parte integrante del fenómeno del poder tanto como su ejercicio mismo. En otro caso, el poder podría extenderse indefinidamente; todos quedarían sometidos a la voluntad de los mejor equipados para su uso.

De hecho, la sociedad moderna se encuentra más o menos en equilibrio entre quienes ejercen poder y quienes se oponen a él. Corresponde ahora examinar la naturaleza de este equilibrio, la forma en que el poder crea su propia resistencia y actúa para limitar su propia efectividad.

2

Nuestro primer pensamiento al vernos enfrentados a un poder desagradable no es siempre —y quizá no normalmente— buscar los medios para resistirlo. Suele ser, más bien, cómo conseguir su disolución..., decir que el ejercicio es inadecuado,

ilegítimo, inconstitucional, opresivo o malo y que debe ser frenado o impedido. El Gobierno es demasiado poderoso; hay que hacerlo, por consiguiente, menos grande, menos intrusivo, menos extenso..., hay que hacer algo para reducir su poder. Las grandes empresas son demasiado poderosas; por consiguiente, deben ser divididas mediante leyes antimonopolio. Los sindicatos son demasiado poderosos; por consiguiente deben ser suprimidos o sometidos a las leyes del derecho al trabajo que otorgan al trabajador individual la libertad de afiliarse o no a ellos, según su voluntad. Los hombres dominan a las mujeres; por consiguiente, deben ser persuadidos u obligados a abandonar su posición y tratar a las mujeres como iguales.

Ésta parecería la primera respuesta lógica al poder; uno trata de limitar o impedir su ejercicio. Sin embargo, en la práctica, no es la respuesta a la que generalmente recurre la gente. Y tampoco es la respuesta que quienes se resisten a la sumisión encuentran más práctica. La respuesta habitual, y más efectiva, a un indeseado ejercicio de poder es erigir una enfrentada posición de poder. La respuesta a un ejercicio arbitrario del poder para establecer impuestos fue una organización para arrojar al agua el té sometido a tal impuesto; al alistamiento militar, una organización de resistentes al alistamiento; a una invasión de las libertades cívicas, una organización para proteger esas libertades; al machismo o dominación del hombre, una organización para afirmar los derechos de las mujeres.

Lo mismo ocurre en todas las cuestiones, grandes o pequeñas. La respuesta al poder del patrono es el sindicato. Y la respuesta al sindicato, una ley del derecho al trabajo. La respuesta al ejercicio, recibido con desagrado, de autoridad religiosa es una iglesia o doctrina contrapuesta. Si el vendedor sube abusivamente los precios, el comprador se une con otros compradores para boicotearle o regatear. Si los maestros se muestran excesivamente liberales en sus ideas sobre la educación sexual, los padres se asocian para afirmar los valores de la inocencia y la castidad del adolescente. Como con tanta frecuencia sucede

en el ejercicio del poder, el recurso al poder equilibrador (1) es automático.

Este ejercicio respondedor de poder es de dos clases, directo e indirecto. Directamente busca personalidad, propiedad y organización, que, a su vez, le permiten acceder a los instrumentos condignos, compensatorios o condicionados del poder. Estos instrumentos son entonces ejercitados en oposición al poder original. O el poder de respuesta es ejercitado indirectamente a través del poder del Estado. Si una gran empresa o un sindicato tiene un poder que no se desea, se intenta conseguir que el Gobierno dicte reglas que restrinjan su ejercicio. O, alternativamente, si se han dictado reglas contra una industria, las empresas afectadas tratan de conseguir su relajación. Gran parte de toda la actividad política moderna consiste en esfuerzos por hacerse con el poder del Estado en apoyo de, o en resistencia a, algún ejercicio de poder.

3

Podemos establecer la regla de que casi cualquier manifestación de poder inducirá otra manifestación de poder opuesta, aunque no necesariamente igual. Todo esfuerzo por doblegar a unas personas a la voluntad de otras tropezará en alguna forma con un esfuerzo por resistir a esa sumisión. De la eficacia relativa de estas fuerzas enfrentadas depende la extensión y eficacia del ejercicio del poder original.

Podemos también discernir una sustancial simetría en el modo en que el poder es ampliado y por el que es resistido.

(1) Es éste un término y concepto que utilicé por primera vez en un contexto económico más limitado en *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power* (Boston: Houghton Mifflin, 1956; M. E. Sharpe, 1980). La idea de que el poder económico es normalmente combatido por una postura enfrentada de poder continúa, evidentemente, gozando de mi adhesión, y en los años transcurridos desde que por primera vez la defendí ha obtenido, creo, una cierta aceptación. En aquel libro, sin embargo, mostré una excesiva confianza hacia el equilibrio resultante.

Esta simetría se extiende tanto a las fuentes del poder como a los instrumentos de imposición. El poder que se origina en la personalidad es respondido de ordinario por una personalidad fuerte; el que se origina en la propiedad es combatido por la propiedad; el que tiene sus orígenes en la organización es normalmente contrarrestado por la organización. Y otro tanto puede decirse por lo que se refiere a los instrumentos de imposición. El castigo condigno es combatido por el castigo condigno; la recompensa compensatoria, por la recompensa compensatoria. Si el instrumento de imposición es el condicionamiento social, explícito o implícito, éste será también el objetivo principal de la resistencia. Naturalmente, hay excepciones; algunos espectaculares ejercicios de poder se han realizado saltando fuera de este marco simétrico, como indicaré en breve. Pero, en la dialéctica del poder, la simetría es la regla general. La clásica lucha entre patrono y obrero, entre capital y trabajo, ilustra también este punto.

Cuando los obreros intentaron por primera vez resistirse a la sumisión al poder de los patronos en lo referente a salarios y condiciones de trabajo, la personalidad y la contrapersonalidad eran fundamentales para el ejercicio del poder y su resistencia. Y, en concordancia por el papel de la personalidad, se apelaba a medidas condignas de imposición, incluido el recurso al poder del Estado. En la gran huelga de 1892 contra la «Carnegie Homestead Works», en la Pensilvania occidental, los huelguistas, dirigidos por Hugh O'Donnell, actuaron en respuesta a la poderosa personalidad de Henry Clay Frick. La acción condigna de los obreros fue contestada con una respuesta simétrica, primero de una flotilla de rompehuelgas de Pinkerton, intentando un desembarco por río en la empresa y posteriormente (cuando la huelga fue aplastada) de unos siete mil soldados enviados por el gobernador Robert E. Pattison de Pensilvania (2).

Los grandes conflictos laborales de los años treinta en los

(2) Philip Taft, *Organized Labor in American History* (Nueva York: Harper and Row, 1964), págs. 136-142.

Estados Unidos se centraron similarmente en la personalidad. A los magnates independientes del acero Ernest Weir y Tom Girdler, hombres de extraordinaria personalidad, se enfrentaron las personalidades igualmente fuertes de los dirigentes sindicales John L. Lewis y Philip Murray. En Detroit, el primer Henry Ford, apoyado por Harry Bennett, jefe del «Servicio Ford», instrumento de imposición condigna que utilizaba una importante representación de matones locales, gángsters y rufianes diversos, así como elementos más prosaicos, fue respondido por los hermanos Reuther y los otros decididos pioneros de los «United Automobile Workers». En predecible asociación con la personalidad se produjeron acción condigna y respuesta condigna. El 26 de mayo de 1937 tuvo lugar la famosa batalla del paso elevado; el Consejo Nacional de Relaciones Laborales dijo de la principal planta «Ford» en la época: «... Red River... ha adquirido muchos aspectos de una comunidad en la que ha sido declarado el estado de guerra y en la que una gran organización militar... ha sido sobreimpuesta a las autoridades civiles regulares» (3).

Finalmente, sin embargo, la organización (juntamente con la propiedad) sustituyó a la dirección personal como fuente de poder patronal. Se produjo con ello un cambio en los instrumentos de imposición y consiguientemente también un cambio en el poder de respuesta de los obreros. En los años treinta habían sido los jefes de la Compañía, hombres de fuerte personalidad tales como Ford, Weir y Girdler, juntamente con Sewell Avery y Montgomery Ward, quienes habían dirigido la lucha abierta y violenta contra los sindicatos. Los hombres de la organización «General Motors» y de la «United States Steel Corporation» no recurrieron a una respuesta condigna similar. La propiedad, naturalmente, continuaba siendo una fuente de poder. Pero el instinto de la organización tendía a la negociación. Y la vanidad personal (así como la titularidad personal de la propiedad) intervenía menos. Había una mayor preocupa-

(3) Allan Nevins y Frank Ernest Hill, *Ford: Decline and Rebirth, 1933-1962* (Nueva York: Scribner's, 1963), pág. 150.

ción por la opinión pública. Con el tiempo, y simétricamente, los sindicatos acabaron respondiendo con las mismas fuentes e instrumentos de poder. Con algunas importantes excepciones, la jefatura personal dejó de ser un factor central; la violencia disminuyó o desapareció. Al principio, la propiedad, en forma de fondo de huelga, se convirtió en una importante fuente de poder sindical al traer consigo la capacidad por parte del sindicato de ampliar y mantener una huelga. Luego, adquirió más importancia aún una organización sólida, y de ello derivó una capacidad de respuesta en la negociación y una capacidad de respuesta para exponer al público la postura de los sindicatos. Un anónimo vicepresidente de relaciones laborales se sentaba ahora a la mesa de negociación por parte de la compañía; un casi igualmente anónimo ejecutivo se reunía con él por el sindicato. La huelga —la confrontación de los recursos de propiedad— se convirtió en un símbolo de fracaso. La fuente de poder en ambos lados era ya la organización. Y, como podía esperarse, el instrumento para hacer efectivo este poder organizado era la persuasión..., la persuasión de cada parte a cargo de la otra y de la comunidad en general a cargo de ambas. El poder condicionado remplazó casi totalmente al poder condigno y al compensatorio.

4

La simetría entre las fuentes de poder y la respuesta equilibradora tiene una cierta claridad clásica en el campo de las relaciones laborales. Pero es también evidente en muchos otros ámbitos. En la Segunda Guerra Mundial, como se ha apuntado, la perversa, maligna, pero indiscutiblemente poderosa personalidad de Adolf Hitler fue contestada por las de Churchill, Roosevelt, Stalin y De Gaulle..., un natural, incluso inevitable, enfrentamiento de personalidad con personalidad. De hecho, Churchill subió al poder en gran medida porque en

1940 era imperativo que Gran Bretaña tuviese una figura que pudiera medirse en fuerza con el Führer. Por eso, así como también por otras razones, la sustitución de Neville Chamberlain, el anciano hombre de organización, por un Primer Ministro de personalidad más enérgica y directa (4).

En los tiempos modernos, está el terrible poder condigno implícito en las armas nucleares; y su desarrollo y despliegue por una superpotencia es respondido con una acción similar por parte de la otra, ominosa simetría de la que habrá de hablarse más adelante. La empresa comercial trata de extender su influencia sobre los consumidores por medio de su publicidad..., por medio del poder condicionado. Aquellos a quienes va dirigida la publicidad —cuya sumisión es así buscada— recurren a organizaciones dedicadas a descubrir la verdad sobre los productos o a exigir veracidad en los anuncios. La empresa que intenta absorber a otra Compañía apela al interés compensatorio de los accionistas afectados. Para oponer resistencia a esto, la empresa atacada insiste en la mayor recompensa del *status quo*. O bien, prepara ofertas contrarias de una fuente más aceptable. Los defensores del establecimiento de un depósito sobre las botellas para asegurar su retorno al expendedor se organizan y recaudan dinero para obtener apoyo a su proyecto. Los que se oponen a ese proyecto se organizan y recaudan dinero para persuadir al público de los costes resultantes. La organización del político engendra una organización enfrentada; sus peticiones de dinero son igualadas por las de su oponente; si posee una fuerte personalidad, deberá ser imaginada o sintetizada una personalidad enfrentada; sus anuncios originan otros anuncios como respuesta. La simetría

(4) De las tres fuentes de poder desplegadas en la Segunda Guerra Mundial —personalidad, propiedad y organización—, la personalidad de los líderes bélicos enfrentados fue, con mucho, la que más atención atrajo. Esto no significa que, comparada con la propiedad o la organización, fuese la más importante para el resultado de las hostilidades. Simplemente, tenía más fácil acceso a las actitudes populares. La propiedad y, especialmente, la organización eran menos visibles, menos dramáticas, pero, ciertamente, más importantes.

se extiende tanto a las fuentes como a los instrumentos de poder.

5

Si bien debe presumirse generalmente la simetría al imponer poder y al responder a él, ello no es inevitable. A lo largo de la Historia ha habido notables ejemplos de poder contrarrestante o equilibrador cuya efectividad ha dependido de su asimetría.

Se advertirá esa asimetría en el conflicto entre poder religioso y secular que se examina en el capítulo X. En los primeros tiempos de la Era cristiana, el poder secular reposaba en la personalidad y recurría prontamente al poder condigno para su imposición. El poder religioso al que frecuentemente se enfrentaba tenía su fuente en la personalidad y la propiedad, pero, sobre todo, en la organización. De esta organización procedía la creencia, el condicionamiento social, de que constituía siempre un instrumento eficaz para imponer su voluntad.

Más recientemente, los casos más notables de asimetría en el ejercicio de poder equilibrador han sido los de Mohandas K. (Mahatma) Gandhi al luchar contra la autoridad británica en la India y de su discípulo Martin Luther King, Jr., al oponerse a la discriminación racial en los Estados Unidos. El poder de los británicos en la India derivaba de las imágenes personales, cuidadosamente cultivadas, del virrey y del rey emperador o reina emperatriz, los recursos pecuniarios (esto es, la propiedad) del Raj, similarmente cultivados, y la soberbia organización de la administración india civil y militar. No carecía de importancia la recompensa compensatoria otorgada a quienes ocupaban el poder o a quienes aceptaban el condicionamiento social que preconizaba la bondad del Gobierno británico. Pero el instrumento de importancia fundamental era la amenaza o realidad de imposición condigna a manos del Ejército y la Policía.

Contra los anteriores elementos del Gobierno británico, Gandhi ofrecía su poderosa personalidad y una sustancial organización, y de ambas derivaba el condicionamiento social sobre el derecho de los indios a gobernarse a sí mismos. Pero no procedió, como habría sido de esperar, a crear una fuerza armada en oposición a la de los británicos, con el fin de enfrentar poder condigno al poder condigno. En lugar de ello, recurrió a la no violencia, resistencia pasiva (5) al ejercicio del Gobierno británico, incluyendo en diversas ocasiones resistencia a la recaudación de impuestos o al funcionamiento de los tribunales, negativa a obedecer las órdenes de la Policía y otros actos específicos de desobediencia civil. Este apartamiento del esquema aceptado constituyó fuente de infinita admiración, tan profundamente arraigada está la idea de la simetría. Sin embargo, el Raj habría dado cuenta en cuestión de horas con cualquier ejército que Gandhi hubiera podido reunir, mientras que al enfrentarse con esa asimétrica resistencia fue viéndose repetidamente desorientado y, al final, derrotado. Había un paralelismo general con ello en los esfuerzos de Martin Luther King, Jr. en el sur de los Estados Unidos. Si los participantes en la famosa marcha de Selma hubieran luchado contra la Policía local, habrían sido vencidos con facilidad. Al elegir, asimétricamente, rechazar las invitaciones a una respuesta de violencia, utilizaron una táctica mucho menos evidente, pero más formidable. «La resistencia no violenta paralizaba y confundía las estructuras de poder contra las que iba dirigida» (6).

No obstante, la simetría, tanto en las fuentes de poder como en los instrumentos de imposición, continúa siendo la regla. Así se afirma en numerosos aforismos: el fuego con fuego se apaga; la violencia engendra violencia; quien a hie-

(5) Más exactamente, Satyagraha, que él distinguía de la mera resistencia pasiva y definía como «fuerza que nace de la verdad y el amor, o no violencia».

(6) Martin Luther King, Jr., *Why We Can't Wait* (Nueva York: Harper and Row, 1964), pág. 30.

rro mata a hierro muere. Mahatma Gandhi y Martin Luther King, Jr. deben parte de su fama a su éxito; deben más aún a su ruptura con la aceptada y acostumbrada dialéctica del poder.

IX

LA DIALÉCTICA DEL PODER II

La regulación del poder



1

La dialéctica básica del poder, su ejercicio enfrentado y generalmente simétrico, es un proceso que afecta íntimamente al Estado moderno. Un grupo o un individuo busca el apoyo del Estado para obtener la sumisión de otros o para resistir al ejercicio del poder por parte de otros. Este esfuerzo se extiende luego a manifestaciones secundarias y terciarias..., intentos de hacer que el Estado elimine directamente un indeseado ejercicio de poder o que resista a tal eliminación. Así, en el siglo pasado, por volver al ejemplo utilizado en el capítulo anterior, los patronos buscaron fructuosamente la intervención del Estado para eliminar la organización sindical, la organización que era fuente del poder de los obreros. Y en este siglo han buscado fructuosamente la eliminación por parte del Estado de los instrumentos de poder con que los patronos se enfrentaban a la organización sindical..., han obtenido protección contra el uso indiscriminado del poder condigno por parte de la Policía, del poder compensatorio en forma de pago a los rompehuelgas y del poder condicionado en diversas formas de persuasión en su lugar de trabajo. Los patronos, a su vez, se han aliado para conseguir la aprobación de leyes del

derecho al trabajo. Tienen éstas por finalidad (como ya se ha visto) impedir que los sindicatos impongan la indebida sumisión de sus miembros o de obreros potenciales que aún no han sido sindicados.

La dialéctica del poder no carece de complicaciones, ni tampoco el proceso por el que es regulada y controlada. Debe hacerse notar en primer lugar que el Estado interviene de forma muy diferente entre los tres instrumentos de poder, aun cuando otorga una protección similar, aunque en absoluto idéntica, a las fuentes de poder.

Específicamente, la *mano reguladora* del Estado democrático moderno descansa pesadamente en el ejercicio de poder condigno, pero mucho menos en el ejercicio de poder compensatorio. Y generalmente, aunque ello sea objeto de intenso debate, protege sobre todo el ejercicio del poder condicionado. Volviendo a las fuentes del poder el Estado se muestra, en conjunto, tolerante con la personalidad, protector con la propiedad y más bien defensor de la organización. Estas tendencias son, a su vez, influencias controladoras de la asociada dialéctica del poder y de quienes buscan el apoyo del Estado para el ejercicio del poder o para su eliminación. Qué es lo que resulta adecuado y legítimo por lo que se refiere al papel del Estado en estas cuestiones constituye el meollo de muchos, si no la mayoría, debates políticos o públicos de otro tipo.

2

Todas las comunidades civilizadas, sin excepción, regulan el ejercicio del poder condigno. En las modernas sociedades occidentales, la opinión pública y el derecho público lo reservan al Gobierno, con algún uso residual sobre las esposas y los hijos. A su vez, el uso del poder condigno por parte del Estado se halla estrechamente regulado; algunas formas —castigos crueles e insólitos, en el lenguaje constitucional americano— están prohibidas, y la adecuación y utilidad de la pena de

muerte o de las condenas de reclusión por ciertos crímenes popularmente odiosos son temas sujetos a intensa discusión. Los castigos son debidamente especificados en la ley para hacerlos razonablemente acordes con la sumisión buscada. Los señalados para el asesinato son congruentemente más severos que los impuestos al hurto o a la infracción de las leyes de tráfico. Está luego el masivo aparato de los tribunales, con su responsabilidad de decidir la culpabilidad o la inocencia, así como la pena concreta exigida en cada caso (1).

Como el Estado tiene un monopolio general sobre el ejercicio del poder condigno, los que buscan su uso para su propio beneficio —por la sumisión que pretenden obtener— deben apelar al Estado; tales apelaciones —en favor de una más intensa (o, a veces, menos intensa) acción condigna contra el aborto, los delitos sexuales, el consumo de drogas, la violencia callejera y muchas más cosas— constituyen una parte considerable de la moderna agitación política.

La precisión y la eficacia de la regulación del uso del poder condigno conforman, quizás, el índice más claro del nivel de civilización alcanzado en una comunidad, y así son ampliamente consideradas en la práctica. La anarquía, tal como la existente en la moderna Uganda o en el Líbano a principios de esta década, se halla caracterizada por el ilimitado ejercicio de poder condigno tanto dentro como fuera de la estructura formal de gobierno. Las llamadas dictaduras implacables —por ejemplo, las de Trujillo, Somoza y Duvalier en América Central y el Caribe, de Stalin en Rusia y de Hitler en Alemania— son ampliamente celebradas y recordadas por su indiscriminado uso del poder condigno.

(1) Naturalmente, ésta no es la única función de los tribunales. Son también una función original de poder en cuanto que deciden la intención constitucional y legislativa, a veces con muy escaso margen de discrecionalidad. Deliberadamente, aunque no sin cierto sentimiento, he pasado por alto el papel de los tribunales en la regulación del poder. Es, en parte, una cuestión de cualificación, así como que tengo muy poco que decir sobre el tema, y menos aún, ¡ay!, que sea nuevo.

3

El poder compensatorio se halla similarmente sometido a regulación por parte del Estado, pero, a diferencia del poder condigno, su uso se halla también grandemente protegido en la ley y la costumbre. La sumisión a los fines de otros que se obtiene mediante la compensación es, naturalmente, esencial al funcionamiento del capitalismo; la recompensa compensatoria como incentivo para el esfuerzo es menos percibida pero no mucho menos importante en las sociedades socialistas. Sin embargo, numerosas formas de poder compensatorio son miradas con desaprobación o se hallan específicamente proscritas. Pagos ostentosos a los votantes por sus votos; sobornos a funcionarios públicos para influir en la legislación; el empleo de dinero para procurarse clientes y contratos; y muchas otras expresiones de poder compensatorio son prohibidas por la ley o repudiadas por la opinión pública.

Existe también aquí un encarnizado conflicto en torno a cuál haya de ser la línea divisoria entre el uso aprobado de poder y el desaprobado; la dialéctica del poder se halla de nuevo implicada con lo que el Estado permite o prohíbe. Así, en tiempos recientes, las empresas norteamericanas han quedado sometidas a una prohibición general de sobornar a funcionarios públicos extranjeros u otras personas para que compren sus productos, esto es, para someterlos a sus fines comerciales. Esta regulación del poder compensatorio ha sido, a su vez, enérgicamente combatida por quienes consideran que constituye la privación de un medio necesario para hacer frente a la competencia exterior. Otro ejemplo es el de la línea excepcionalmente tenue que separa el pago directo de compensación a un legislador por su voto favorable, pago profundamente reprobado en la ley y las costumbres sociales, de un pago similar a su fondo para la campaña electoral o por una conferencia para comprar una sumisión similar. La cuestión de

si el Estado debería prohibir estas últimas manifestaciones de poder compensatorio es objeto de ardiente debate.

4

El poder condicionado resulta notable no por hallarse regulado por la ley, sino porque está explícitamente protegido en los países libres del mundo. Mientras que el poder condigno le está prohibido al ciudadano particular, sus libertades de palabra y expresión, bases del poder condicionado, se hallan específicamente garantizadas. Pero esta protección no es en manera alguna completa, y existe también una gran controversia sobre el particular. La difamación o la calumnia personal y el recurso a la violencia, es decir, la amenaza de imposición condigna, no son defendidas, ni en principio ni en la práctica, y frecuentemente se hallan prohibidas. Muchos consideran que debe quedar fuera de la protección de la ley lo que se estima propaganda comunista o, en su caso, socialista; en diversas ocasiones, incluyendo la llamada era McCarthy, se ha producido intensa agitación pidiendo la represión de tal ejercicio de poder condicionado y la adopción de alguna acción oficial eficaz dirigida a ese fin. Se sigue discutiendo en la actualidad sobre qué formas de condicionamiento deben ser protegidas y cuáles deben ser consideradas extralimitaciones de lo permisible y, por consiguiente, reguladas o suprimidas.

En los Estados Unidos, la Primera Enmienda a la Constitución garantiza el libre ejercicio del poder condicionado. En el terreno de los principios, esta protección es altamente estimada, pero en la práctica, cuando la defiende la desaprobada sumisión a ideas indeseadas u hostiles, es gravemente deplorada, y existen esfuerzos ingeniosamente fraguados para infringirla. De hecho, la garantía constitucional del derecho de libre expresión debe mucho al accidente del tiempo. Fue promulgada antes de que el uso del poder condicionado se tornase algo habitual y central al ejercicio del poder..., en una época en que tal uso

era privilegio de una pequeña minoría en el seno de la comunidad. Si la Primera Enmienda fuese hoy sometida a deliberación, se produciría un ardiente debate y sería aprobada sólo después de haberse excluido cuidadosamente de su protección notables excepciones tales como la propaganda política subversiva, la pornografía, la incitación a la homosexualidad y el aborto. O ése sería el intento.

5

Volviendo ahora a las fuentes del poder, no hay, en general, ningún intento por parte del Estado de restringir o regular la personalidad ni de persuadir al Estado para que lo haga. Países socialistas y comunistas han deplorado y condenado en el pasado los cultos a la personalidad; ésa fue la respuesta, *a posteriori*, con respecto a José Stalin y Mao Tsé-tung. En los países democráticos, la personalidad es aceptada, aunque en ocasiones sea lamentada, como fuente de poder. Las personalidades de Franklin D. Roosevelt, John L. Lewis, George Wallace, Martin Luther King, Jr. y los hermanos Kennedy fueron consideradas perniciosas por muchas personas. La acción condigna en forma de asesinato ha sido una respuesta tristemente frecuente. Pero el apoyo del Estado en la supresión de la personalidad adversa no forma parte de ningún esfuerzo político habitual o normal (2).

El caso de la propiedad es más complejo. La doctrina socialista tradicional sostenía que constituía una primaria y omnicomprensiva fuente de poder. Por consiguiente, no les podía ser permitida a los individuos más que en pequeñas cantidades; por razones de seguridad, debía permanecer en manos

(2) Se pueden encontrar excepciones, naturalmente. El encarcelamiento de Gandhi por el Raj británico y el prolongado esfuerzo en los Estados Unidos por deportar al líder obrero de origen australiano Harry Bridges son ejemplos de un claro intento por suprimir la personalidad como fuente de poder.

públicas..., en la posesión, más o menos exclusiva, del Estado. Este principio sigue siendo respetado en el mundo comunista. En la doctrina no socialista, por el contrario, la propiedad es una fuente de poder tan importante que no se la debe dejar concentrarse en las manos del Gobierno.

En consecuencia, la propiedad privada goza de la protección general del Estado en el mundo no socialista..., en los Estados Unidos a través de la garantía constitucional del oportuno proceso legal. Pero subsiste la cuestión del grado en que debe intervenir el Estado para lograr una más amplia distribución de la propiedad (y de los ingresos asociados) y, por lo tanto, del poder emanado de ella. Esto, a su vez, alimenta uno de los más importantes debates sostenidos en el mundo no socialista, el de la distribución de la riqueza. Y conduce a cuestiones prácticas tales como el vigor de la imposición de las leyes antitrust, la adecuada progresividad de los impuestos sobre la renta y la incidencia y efecto distributivo de otros impuestos. Gran parte de la actividad política apunta también, en una forma u otra, a la limitación o no limitación de la propiedad en su relación con el poder (3).

Así como la propiedad en cuanto fuente de poder se halla protegida y regulada por el Estado, así también lo está la organización. Los derechos de libre reunión y asociación son firmemente defendidos en las sociedades democráticas. Y, frecuentemente, se mira con grave alarma el resultante ejercicio de poder. Ya se ha citado el caso de los sindicatos. En los Estados Unidos se ha impugnado repetidamente el derecho a la existencia del Partido Comunista y sus organizaciones conexas (4).

(3) Ocasionalmente, provocando una convergencia entre la defensa conservadora de la propiedad como un derecho personal y la afirmación liberal (o izquierdista) de su importancia como fuente de poder. Hace unos años, convocado ante un comité fuertemente conservador de la legislatura de Texas para explicar y defender sus ideas, el difunto Robert Montgomery, de la Universidad de Texas, brillante estudioso de opiniones seriamente sospechosas, respondió a la áspera pregunta de si creía en la propiedad privada: «Sí, señor, y creo tan firmemente en ella que es mi deseo que todo el mundo en Texas tenga alguna.» Debo este relato al ex secretario de Trabajo Ray Marshall.

(4) Sobre todo, en la Smith Act de 1940.

Y el del Ku Klux Klan. Y, naturalmente, sus derechos han sido defendidos también. La corporación es criatura del Estado..., en los Estados Unidos de las leyes del Estado individual reguladoras de la materia. Como tal, goza de plena protección gubernamental. Su poder, incluyendo el de la empresa internacional o multinacional, es también fuente de inquietos comentarios y de preocupación.

La dialéctica del poder en su relación con el Estado no socialista se halla impregnada de preocupación por las organizaciones (5). Éstas son protegidas y son también objeto de regulación y limitación. El vigor de la dialéctica refleja la importancia de la organización como fuente de poder. Un individuo subversivo es alarmante y debe ser reprimido; un grupo subversivo es mucho peor. Se espera que los Gobiernos repriman el crimen; es especialmente importante que actúen contra el crimen *organizado*. En conjunto, sin embargo, la organización como fuente de poder está mucho más protegida que regulada. Esto, como veremos, tiene profundas implicaciones para el ejercicio moderno del poder, incluyendo tanto su concentración en unas pocas organizaciones grandes cómo su difusión en muchas más pequeñas. Pero es preciso contemplar primero en una perspectiva más amplia el desarrollo y la dinámica del poder.

(5) Es una cuestión dominante también en el mundo comunista. Allí, una personalidad disidente es fuente de preocupación, pero mucho más grave es la organización disidente. Lech Walesa era (y quizá sigue siendo) un problema en Polonia, pero mucho más turbadora como amenaza dialéctica al poder del Estado era Solidaridad, la organización que él presidía.

X

LA DINÁMICA AMPLIA DEL PODER

El mundo precapitalista



1

De ordinario, la Historia se escribe en torno al ejercicio del poder..., el ejercitado por emperadores y reyes, por la Iglesia, por dictadores y democracias, por generales y Ejércitos, por capitalistas y corporaciones. Podría igualmente escribirse en torno a las fuentes del poder y a los instrumentos que lo imponen. El cambio histórico sería entonces el cambio operado en los papeles relativos de la personalidad, la propiedad y la organización y de castigo condigno, recompensa compensatoria y las manifestaciones explícita e implícita de poder condicionado. La Historia así escrita no carecería de complejidad. Pero en el surgimiento de la moderna sociedad industrial y en sus antecedentes se aprecian amplios perfiles que muestran los elementos mencionados. Los cuatro capítulos siguientes no versan sobre la Historia, sino sobre esos perfiles.

2

En los tiempos precapitalistas —una fecha conveniente (1) podría ser el comienzo del siglo XVI, inmediatamente después de los primeros viajes de descubrimiento a América y justo antes de las predicaciones de Martín Lutero— el poder en Europa se repartía, en líneas generales, entre la Iglesia y la nobleza feudal, con la autoridad que ésta pudiera conceder al emergente Estado central. En cuanto a las fuentes del poder, el de la Iglesia deriva de una soberbia organización, sostenida, a su vez, por espaciosas y ricas propiedades y por las concienzudamente representadas y perpetuadas imágenes de Cristo y el Ser Supremo. Se trataba, fundamentalmente, de un ejercicio condicionado de poder; las personas sometían su voluntad a la de la Iglesia por consecuencia de su fe. La obediencia así obtenida abarcaba tanto las ceremonias y exigencias religiosas como la acción y el comportamiento seculares. El condicionamiento era explícito y también implícito. El que la Iglesia debía ser obedecida y sus valores aceptados constituía una convicción profundamente arraigada en la cultura de la época. Era lo que los hijos aceptaban de sus padres, lo que todos en la comunidad consideraban normal y adecuado. Pero la Iglesia no desdeñaba un condicionamiento más explícito; ésa era la finalidad de su amplia y extraordinariamente sofisticada organización. Celebrar misa y predicar el Evangelio era afirmar y fortalecer el poder condicionado, el instrumento del que, más que de ningún otro, dependía el poder de la Iglesia.

(1) Debe hacerse hincapié en la palabra *conveniente*. El capitalismo mercantil, o lo que así se denominaba, no surgió de pronto o en un momento determinado en Italia, España y la Europa noroccidental. Fue un desarrollo gradual que tenía sus profundas raíces en la Edad Media e, incluso, antes.

3

Pero el condicionamiento social no era el único instrumento por el que se imponía la autoridad religiosa. Revestían extraordinaria importancia los ingresos generados por las propiedades de la Iglesia o recibidos de sus fieles, y también exigidos a éstos. Esto sustentaba a sacerdotes, iglesias y monasterios (2); ese poder compensatorio constituía un eficaz y, de hecho, indispensable puntal de la organización, de la que fluía el condicionamiento explícito.

Externamente, la riqueza de la Iglesia también sostenía, aunque de forma indirecta, su influencia. Iglesias y catedrales eran manifestaciones físicas de su presencia y su autoridad. Entonces, como ahora, estar en una catedral era sentir la presencia de un poder que parecería prudente respetar.

El poder compensatorio, como ya se ha hecho notar, se halla generalmente asociado con la propiedad. Pero en este caso, como en otros, no lo estaba de modo exclusivo; quizá la mayor fuente del poder de la Iglesia era su promesa condicionada al obediente de una recompensa compensatoria en el otro mundo. Y esa promesa era notablemente detallada, extendiéndose a la calidad y accesibilidad de la vivienda y las comodidades urbanas de la Ciudad Celeste y la paz y el ocio abundante de sus moradores.

Al condicionamiento social y su fe resultante y al asociado poder compensatorio acompañaba un uso intensamente persuasivo de poder condigno o la amenaza de su ejercicio. Éste incluía un castigo sumamente doloroso y definitivo en este mundo, y mucho peor en el otro. La punición física y, cuando

(2) El recurrente y grave problema de la simonía es una indicación de la forma en que el poder compensatorio complementaba a la obediencia condicionada.

era preciso, la eliminación sumaria de los herejes eran los medios aceptados de imposición. Ocasionalmente, como en el caso de la Inquisición, alcanzaban un alto nivel de dignidad procedimental. Con más frecuencia, como en los pogroms de las ciudades renanas en la Edad Media, constituían simplemente la entusiasta expresión de fe por parte de un populacho altamente condicionado. En el caso, algo anterior, de los cátaros —la herejía albigense— que amenazaban importantes zonas del sur de Francia en los siglos XII y XIII, las fuerzas seculares de los nobles fueron enviadas por el Papa Inocencio III para ayudar a la Iglesia en su tarea condigna. Esto fue llevado a cabo con energía y éxito. En 1245, cuando fue tomado Montségur, un centro herético, unos doscientos herejes fueron llevados a la pira, y pocos años después la punición condigna para los que aún resistían a la voluntad eclesiástica se convirtió en la política a seguir, según establecía la bula pontificia de 1252, titulada, notablemente, *Ad extirpanda* (3).

Como medio de imponer la autoridad religiosa, la quema de discrepantes y manifestaciones similares de poder condigno son muy celebradas en la historia religiosa. (Y sólo con cierta dificultad se reconcilian con el destacado papel atribuido a la misericordia en el condicionamiento religioso.) Indiscutiblemente, una tal imposición era ingrata para quienes se veían sometidos a ella y, a la vez, una impresionante advertencia para los recalcitrantes potenciales. Sin embargo, era mucho menos importante que la mucho más sofisticada promesa de castigo condigno o recompensa compensatoria en el otro mundo. Y, mientras que al castigo condigno de los vivos y a la crueldad que entrañaba se asociaba siempre un cierto estigma mo-

(3) La esencia de la herejía era una doctrina dualista conforme a la cual la divinidad existe sólo en un mundo espiritual, siendo el mundo material intrínsecamente malo. Entre los elementos más rigurosos de obediencia seglar exigida por los cátaros, aunque no con completo éxito, figuraba la prohibición de la cópula sexual. La herejía era especialmente reprobable, pues procedía a organizar su propia estructura sacerdotal y su propia iglesia. Se considera que su supresión sirvió de precedente a la Inquisición.

ral, ninguna mala reputación semejante se atribuía al castigo, más drástico y permanente, de los físicamente muertos. En una época en que la vida era casi siempre corta y frecuentemente desagradable, la promesa de que podría ser seguida por algo mejor y más duradero resultaba sumamente persuasiva, como también el temor a que las cosas pudieran empeorar considerablemente. La promesa general de premio o castigo eternos, los actos terrenos de excomunión o administración de sacramentos, constituían, pues, poderosas medidas condignas o compensatorias en apoyo de la obediencia condicionada. Aunque en los tiempos modernos ha declinado sustancialmente el uso de tal castigo como apoyo al poder religioso, nadie debe dudar por ello de su eficacia en una sociedad anterior y devota, es decir, más eficazmente condicionada.

El poder externo de la Iglesia —el ejercido sobre sus fieles— era, como siempre, imagen de su disciplina interna y de su ejercicio interno del poder. En consecuencia, nada era más importante que un sacerdocio disciplinado y obediente. Las grandes crisis en el poder de la Iglesia —el papado de Aviñón y el Gran Cisma, la Reforma— fueron debidas a división interna o indisciplina. El derrumbamiento del poder interno produjo un efecto simétrico externo.

4

La base del poder temporal en los tiempos precapitalistas no se presta tan fácilmente a la caracterización como el, más sofisticado, de la Iglesia, con el que, frecuentemente, se vio en competencia o conflicto (4). El poder secular era compartido

(4) Ha habido épocas en que los dos se combinaban en la misma persona: un solo hombre reunía la autoridad sacerdotal y la regia. Esto ha sido particularmente cierto fuera de la tradición cristiana en los casos del califa, el Mikado y Augusto como Pontifex Maximus. Sin embargo, «en casi todas las épocas y lugares, la distinción entre sacerdote y rey ha sido evidente y definida». Bertrand Rusell, *Power: A New Social Analysis* (Nueva York: W. W. Nortan, 1938), págs. 50-51.

entre la nobleza —los señores feudales— y las incipientes (y también competitivas) naciones-Estado. Entre la personalidad, la propiedad y la organización, la personalidad —el líder audaz, sanguinario y de otra manera compulsivo— es el elemento más celebrado en la crónica convencional de la Historia. No hay duda de su importancia, pero existía en ella una grave debilidad: tales personalidades aparecían, ejercían influencia y, luego, morían o eran asesinadas; así, el poder temporal se elevaba y caía. Ello contrastaba con la permanente e inmortal personalidad de que derivaba el poder eclesial.

La propiedad, por el contrario, era una duradera fuente de poder temporal en los tiempos feudales (5). La poseída por el señor gobernante le permitía ofrecer un medio de vida, más exactamente el derecho a tener un medio de vida, a un conjunto de residentes o vasallos. Cuanto más grande y dadivosa era la propiedad, mayor era el número de tales acólitos. El medio de vida así proporcionado era el equivalente primitivo de la moderna recompensa compensatoria. Parece seguro que en todos los territorios feudales existía el fuerte instinto de que cualquier falta de aceptación de la voluntad del señor feudal produciría, juntamente con sus efectos condignos, algunas consecuencias económicas adversas.

Finalmente, estaba la organización. Ésta, según puede suponerse sin riesgo de error, era una fuente relativamente débil de poder feudal. Se creaba expresamente para la realización de empresas militares; poco o nada existía que pudiera considerarse una administración permanente. En la India, donde el sistema feudal sobrevivió hasta llegar a los tiempos modernos, la organización que pudiera existir era responsabilidad delegada de un *dewan* a menudo hereditario. Eran la persistente debilidad, incompetencia y exacciones de este sistema lo que con frecuencia, generalmente en realidad, hacía del Go-

(5) «La razón de la incapacidad del rey para gobernar sin los nobles radicaba en que la riqueza y la energía del país eran propiedad privada de éstos.» Bertrand de Jouvenel, *On Power: Its Nature and the History of Its Growth* (Nueva York: Viking Press, 1949), pág. 181, ha-

bierno británico una alternativa atractiva.

Los instrumentos feudales de imposición incluían el poder compensatorio ya indicado y, sin duda, una buena porción de condicionamiento explícito e implícito. La palabra del señor feudal tenía que ser aceptada. Así había sido siempre; la obligación era abiertamente puesta de manifiesto día tras día. El poder condicionado se tomaba también de la Iglesia: de ahí el derecho divino de los reyes y, por extensión, de los que se hallaban sometidos a su poder o rivalizaban por él. Pero debe suponerse que el instrumento principal de imposición en la sociedad feudal era, preferentemente, el poder condigno. Éste era fácilmente utilizable para el castigo de quienes habitaban las tierras feudales. Simétricamente, era el instrumento por el que se ejercía el poder externo. El señor feudal trataba de imponer su voluntad a los que habitaban más allá de su territorio inmediato no mediante persuasión, compra ni, incluso, matrimonio, sino mediante una acción militar condigna.

5

El poder externo de la nobleza dependía ampliamente del número de los subordinados internos del señor feudal, y su número se hallaba en proporción directa con la extensión y calidad de sus propiedades rústicas. Por esta razón, virtualmente todos los conflictos feudales, salvo los de índole religiosa, tenían por objeto la tierra (6). Adquirir tierra, o más tierra, era la forma evidente e inmediata de conseguir más vasallos y con ellos más soldados, y, así, más poder interno y externo. El resultado en Europa fue un conflicto territorial casi continuo

(6) Antiguamente se combinaban los fines religiosos y la búsqueda del poder derivado de la tierra y los vasallos. Al predicar la Primera Cruzada en 1095, Urbano II se preocupó de advertir que en la Tierra Santa redimida sería posible conquistar también muchas y excelentes propiedades rústicas.

entre quienes se disputaban el poder feudal. La paz era un equilibrio inestable. Los más afortunados en la lucha territorial fueron estableciendo gradualmente la soberanía, más amplia, que se convirtió en la nación-Estado. La lucha territorial dentro de la nobleza se transformó luego en una lucha entre Estados. El conflicto interior por el territorio se convirtió en conflicto internacional.

La asociación entre propiedad rústica, población y poder ejerció sobre el pensamiento político un intenso efecto que perdura actualmente, aun cuando la propia asociación se ha disuelto hace tiempo. La propiedad industrial ha remplazado a la propiedad agrícola como fuente de ingresos en apoyo del poder interno; la pura mano de obra ha dejado de ser importante como instrumento de poder externo. Puede ocuparse la tierra, y continuará la vida económica, pero no es posible apoderarse de una economía industrial moderna y mantenerla en condiciones de funcionamiento. No obstante, la idea de que el poder nacional resulta aumentado por la adquisición territorial continúa influyendo fuertemente en el pensamiento estratégico y militar. El moderno estratega militar mira el mapa y da por supuesto que cualquier área dada es vulnerable a algún agresor adyacente que aspire al poder. Como en un pasado no lejano el poder estaba íntimamente relacionado con la superficie de tierras de labor productivas y con las personas que las habitaban, éstas constituían una invitación para los que buscaban poder. Y parece que lo sigue constituyendo para quienes enfocan las cosas de forma aparentemente directa y simple.

Las fuentes e instrumentos de poder feudales —personalidad y propiedad rústica como fuentes principales, imposición condigna como instrumento fundamental— no pertenecen a un mundo antiguo y olvidado. Esta expresión de poder sobrevivió hasta los tiempos modernos en la India, como hemos visto, y también en Japón, China y la Rusia imperial. Restos de ella subsisten actualmente en América Central y del Sur, y los instrumentos condignos que se invocan tanto para defenderla como para atacarla constituyen la base de gran parte de la

agitación política existente en esa parte del mundo.

Pero, en la moderna sociedad industrial, las fuentes e instrumentos feudales de poder cedieron su preeminente puesto a una nueva combinación, que se asociaba con el capitalismo mercantil e industrial. No desapareció todo lo que existía antes, pero sí se añadieron muchas cosas nuevas.



XI

LA APARICIÓN DEL CAPITALISMO



1

En Europa occidental, en los 250 años transcurridos entre el final del siglo XVI y el comienzo de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII, se produjo, sobre todo en Inglaterra y Francia, un progresivo fortalecimiento de la nación-Estado. Esto derivaba íntimamente del tradicional ejercicio feudal del poder, con su fuente en la propiedad de la tierra y en la personalidad y su apoyo en el poder condigno, así como en los recursos compensatorios derivados de la propiedad y de la respuesta condicionada al soberano con su frecuente afirmación de derecho divino. Pero estos años vieron también la aparición, en variable importancia, de una significativa clase mercantil..., el nacimiento desde orígenes anteriores del capitalismo mercantil, como ha llegado a ser conocido (1).

Esto puede verse también, y ello resulta ventajoso, como

(1) Un desarrollo sumamente diverso tanto por lo que se refiere a los tipos de comerciantes implicados como a los países en que se produjo. Sobre este punto, yo recomendaría los prodigiosos estudios del historiador francés Fernand Braudel, en especial *The Wheels of Commerce* (Nueva York: Harper and Row, 1983).

un cambio operado en las fuentes de poder y en los instrumentos de su imposición. El capitalismo mercantil tenía su fuente primaria de poder en la propiedad, aunque ésta ya no era la tierra, sino el capital, en particular mercancías que vender y plata y oro para adquirirlas. Mientras tanto, disminuía la importancia de la personalidad y se hacía más evidente la organización. El poder compensatorio aumentaba en gran medida; declinaba el uso de la imposición condigna, aunque seguía empleándose, y había un limitado pero interesante ejercicio de poder condicionado con augurios de futuro. Una de las legítimas pretensiones del capitalismo es que sustituye el castigo condigno por la recompensa compensatoria, más civilizada; esto era, sin duda, cierto respecto del capitalismo mercantil, al menos en comparación con el ejercicio feudal del poder.

2

Los nombres de los señores feudales, príncipes y reyes eran grandemente celebrados en sus tiempos; algunos lo son todavía. La historia francesa e inglesa es un recital de sus rasgos personales, excentricidades y excesos y de las campañas militares con las que ampliaron o defendieron la propiedad rústica que constituía la fuente principal de su poder. Los mercaderes, por el contrario, eran en su mayoría anónimos; no eran individuos, eran una clase. Allí donde uno destacaba en el reconocimiento público era, significativamente, llamado príncipe mercader (2). Había adquirido algo del énfasis feudal en la personalidad. Para obtener éxito era importante poseer ciertas cualificaciones personales..., perspicacia financiera y comercial, disposición para asumir riesgos, capacidad para valorarlos, facilidad para reconocer las oportunidades, conocimientos geográficos y marítimos. Pero esas cualidades no eran in-

(2) Banqueros tales como Jakob Fugger (1459-1525) fueron objeto de similar estima feudal.

natas y únicas; podían ser adquiridas, y lo eran. Y no sugerían intensamente una capacidad de dirección y mando.

La propiedad que constituía la fuente principal de poder mercantil se componía de capital productivo —mercancías que eran transportadas o conservadas para su venta—, así como los barcos que lo llevaban a los mercaderes y los centros comerciales en que era vendido (3).

El capital de los mercaderes incluía también, y en forma muy importante, dinero en metálico y, en los últimos tiempos, depósitos bancarios. Éstos eran su título sobre las mercancías. El conjunto de toda la propiedad de la clase mercantil constituía la fuente de su poder compensatorio. Éste obtenía la sumisión de proveedores y sirvientes y también, llegado el caso, de los señores feudales, que solían estar notoriamente necesitados de dinero en metálico (4). La propiedad concedía a los mercaderes prestigio en el seno de la comunidad, lo que, a su vez, lograba la sumisión condicionada que acompaña a la riqueza.

El poder del capitalista mercader se ejercía primariamente sobre los obreros, artesanos y artífices de los que procedían las mercancías y sobre la calidad y el precio de las mercancías que vendía, de las que las telas eran las más importantes (5), y

(3) En las proximidades de Venecia, París y otras ciudades, los mercaderes entraron también en posesión de importantes predios. Parece seguro que éstos eran secundarios con respecto a su principal propiedad comercial.

(4) Se ha considerado frecuentemente que el descubrimiento de América, con el consiguiente flujo hacia Europa de metales preciosos —plata principalmente, y no oro, como de ordinario se supone— constituyó una decisiva nueva fuente de capital y un factor del auge del capitalismo mercantil. No careció de importancia, pero esto refleja un extendido error acerca de la naturaleza del capital. La afluencia de metal suministraba un abundante medio de cambio. Puso en marcha una inflación permanente, que muy bien pudo suponer un estímulo al comercio. Para el mercader individual era una pretensión sobre el capital de otros. Pero no aumentaba directamente las existencias totales de mercancías en proceso de fabricación o en venta, ni las herramientas y equipo de fabricación ni las instalaciones de transporte o venta. Entonces como ahora, éstas eran el verdadero capital.

(5) Con el alimento y la vivienda, uno de los tres bienes de consumo universalmente necesitados de la época.

así, sobre los consumidores que las necesitaban y las compraban. A primera vista, era un ejercicio relativamente leve y benigno de poder, pues dejaba a proveedores y consumidores la alternativa de no producir o comprar, o de buscar otros vendedores o compradores. Sin embargo, la necesidad de un mercado, y de un medio de vida, y de un producto, puede ser compelente, y característica fundamental del capitalismo mercantil era que proporcionaba salvaguardias contra un indiscriminado recurso a compradores o fuentes de aprovisionamiento alternativas. El poder de un mercader podía verse grandemente reducido si otro ofrecía más por un producto de determinada calidad u ofrecía vender uno por menos. La competencia era un grave obstáculo para el éxito mercantil. Para protegerse contra ella, la organización adquirió importancia como fuente de poder.

Los grandes mercaderes vivían en una asociación urbana relativamente estrecha. Fue una sencilla y evidente medida aumentar su poder compensatorio mediante una rígida regulación de la calidad y los precios, tanto en la venta como en la compra. Antiguamente, esto había corrido a cargo de los gremios de mercaderes, pero éstos se hallaban ya en decadencia en la Europa occidental. Los gremios de artesanos que controlaban los precios y la calidad de las mercancías por y para los vendedores habían invadido y desafiado su poder. De nuevo la respuesta simétrica. Pero los mercaderes tenían otra importante fuente de apoyo y una importante defensa contra la competencia. Se trataba del Estado incipiente, que les protegía contra la competencia, especialmente de fuentes extranjeras, y asumía la regulación del comercio en general. La organización, la del Estado, se convirtió así en una fuente de poder, juntamente con la propiedad; y su servicio al capitalismo mercantil se consideraba un acto de virtud pública. Este condicionamiento social era contribución de los filósofos mercantilistas, sobre los que seguidamente haré unas consideraciones. La competencia ilimitada no logró su reputación de bien público hasta que las diferentes circunstancias de los fabricantes tras la re-

volución industrial convirtió en alternativa preferible a la libertad respecto de los gremios profesionales y de las restricciones del Gobierno. Entonces, las ideas —el condicionamiento social— se pusieron, como siempre, del lado de la necesidad.

3

En las grandes ciudades mercantiles —Venecia, Brujas, Amsterdam en considerable medida y otras— el interés mercantil y el del Gobierno de la ciudad eran coincidentes. No podían existir graves tensiones entre los mercaderes y el Estado; esencialmente, eran una misma cosa. En otros lugares, los mercaderes se hallaban en una relación frecuentemente difícil con las clases feudales gobernantes, lo que equivale a decir que la propiedad mercantil como fuente de poder se hallaba en competencia con la derivada de la propiedad rústica. El poder compensatorio de los mercaderes estaba en permanente competencia con el poder condicionado que el Gobierno asociaba como algo natural con la propiedad rural de las clases feudales. Esta última expresión de poder condicionado era sumamente duradera. En Inglaterra, hasta tiempos relativamente recientes, se aludía a la aristocracia rural de un modo automático como la clase gobernante; era suyo el derecho condicionado al poder. Los mercaderes, por el contrario, sufrían la despectiva y, en ocasiones, burlona referencia de estar «en el comercio». Había también una incómoda asociación entre los mercaderes y la Iglesia. Incluso en las ciudades católicas, los mercaderes se mostraban en ocasiones indiferentes hacia el condicionamiento social de la Iglesia y en algunos asuntos, como en lo referente al cobro de intereses, claramente adversos. También las ciudades mercantiles y las ciudades con grandes enclaves comerciales como Londres y Amsterdam eran, en parte por su indulgente actitud hacia el

condicionamiento religioso, un asilo para judíos, hugonotes y otros elementos hostiles (6).

El siglo XVI en sus postrimerías, el XVII y la primera parte del XVIII fueron, sin embargo, una época de creciente poder para los mercaderes en relación con sus rivales. El capital como forma de propiedad era una fuente menos visible pero más móvil y adaptable de poder que la tierra. Y de él y de la organización a él asociada procedía un nuevo y eficaz ejercicio de poder condicionado.

Esta fue la aportación de los filósofos mercantilistas antes mencionados. Thomas Mun, mercader londinense también, en su póstumo *Discourse on England's Treasure by Forraign Trade* (1664); Sir James Steuart, el último de los grandes mercantilistas ingleses; Jean Baptiste Colbert (1619-1683) a un nivel más práctico en Francia y otros identificaban el interés del comerciante en aumentar su provisión de metales preciosos con el de la nación-Estado; lo que servía al interés del mercader servía a la riqueza y al poder del Estado. Ninguna otra cosa importaba. De esta creencia, a su vez, derivaba la política de estimular las exportaciones, someter a tributos, restringir o de otro modo desalentar las importaciones y, con ellas, la competencia extranjera (7) y (notablemente en el caso de Colbert) establecer una detallada regulación de otros aspectos del comercio. De este modo, las necesidades de los mercaderes se re-

(6) Se daba también una progresiva reducción en el ámbito del ejercicio religioso. Sobre esto, R. H. Tawney tiene un notable comentario: «...junto a la expansión del comercio y el acceso de nuevas clases al poder político..., estaba la reducción del territorio dentro del cual se preveía el imperio de la religión. La crítica que considera la preocupación de las Iglesias con las relaciones económicas y la organización social como una innovación moderna encuentra poco apoyo en la historia pasada. Lo que requiere explicación no es la idea de que estas cuestiones forman parte del ámbito de la religión, sino precisamente la idea contraria.» *Religion and the Rise of Capitalism* (Harmondsworth, Eng.: Penguin Books, 1972), pág. 272.

(7) Otros mercantilistas, especialmente Sir William Petty (1623-1687) y Sir Dudley North (1641-1691), hacían menos hincapié en la protección y defendían las posibilidades y ventajas del comercio no sujeto a restricciones.

flejaban, a través del condicionamiento social, en la política aprobada del Estado. No debe suponerse que fueran muchos los que leían o conocían la doctrina mercantilista en la época. Y era, indudablemente, cosa baladí si se la compara con el condicionamiento social que en años ulteriores vino en apoyo del capitalismo industrial. Pero ejercía gran influencia en aquellos cuyas acciones —regulación del comercio exterior y, en particular, de las importaciones, concesiones de áreas de comercio exclusivo, mantenimiento de puertos— servían al poder y al interés de los mercaderes.

4

La empresa del mercader era, en mayor o menor grado, suficiente para operar en una ciudad o en un área limitada de tráfico. Para operar en ultramar —obtención y venta de mercancías a gran distancia en países primitivos o culturalmente diferentes—, se precisaba algo de mayor magnitud. Por consiguiente, a principios del siglo XVII nació el logro organizativo más importante del capitalismo mercantil, las compañías privilegiadas. Originariamente agrupaciones temporales de mercaderes para un determinado viaje o expedición, estas compañías no tardaron en desarrollar una sólida y sofisticada estructura. De conformidad con la doctrina mercantilista, se les concedía el monopolio del comercio en las regiones en que se introducían. Se les dotaba también de algo cercano a la inmortalidad. La «East India Company» —Gobernadora y Compañía de Comerciantes de Londres que traficaba en las Indias Occidentales— fue constituida por Isabel I el último día del año 1600 y sobrevivió durante los 274 años siguientes; la «Hudson's Bay Company», más imaginativamente llamada Gobernadora y Compañía de Aventureros de Inglaterra, que comerciaba en la bahía del Hudson, recibió su carta constitucional de Carlos II en 1670 y, naturalmente, continúa existiendo. Una de las debilidades de la personalidad como fuente de

poder es que se halla sometida a las limitaciones temporales de la vida humana. La Iglesia había superado esto mediante la organización. Ahora la compañía privilegiada, y más tarde la corporación, venció por el mismo medio este considerable defecto. Aunque en la historia de las compañías privilegiadas emergen los nombres de unas pocas personas —John Smith, de la «London Company» y el asentamiento de Virginia, Robert Clive y Warren Hastings, de la «East India Company»—, éste fue el principio de un movimiento, que se continuaría bajo el capitalismo, que dejaba atrás la personalidad como fuente de poder. La manifestación final aparecería en la moderna corporación, descendiente en línea recta de la compañía privilegiada.

Las compañías privilegiadas surgieron porque era necesaria una organización fuerte como fuente de poder permanente. Los mercaderes necesitaban también tener acceso a medidas condignas para proteger la navegación, para pacificar y de otro modo ocupar las áreas de comercio en que penetraban (y, naturalmente, para resistir la intrusión de compañías competidoras). Así dotadas de acceso al poder condigno, incluyendo el derecho a contratar, desplegar y utilizar fuerzas militares, las compañías privilegiadas tenían los atributos principales de una nación-Estado. Y esto en la India, las Indias Orientales holandesas y las vastas extensiones de la América del Norte septentrional en que se convirtieron.

Tenían a su favor la singular ventaja de que, casi en todas partes, entraban en lo que podría denominarse con bastante precisión un vacío de poder. La expresión, aunque raramente definida en un uso moderno, describe adecuadamente una comunidad o territorio en el que todas las fuentes de poder —personalidad efectiva, propiedad y organización— son débiles o inexistentes, como lo son también, en consecuencia, todos los instrumentos de su imposición. Esto describe exactamente las Indias Orientales y las extensiones subárticas de América del Norte cuando fueron invadidas por las compañías comerciales. En este sentido, en la América septentrional no

había casi nada; en las Indias Orientales había ocasionales personalidades, algo de propiedad y cierta leve organización. Pero éstas, especialmente la organización, eran débiles en comparación con las que poseían los europeos, y también lo eran los instrumentos resultantes de imposición.

Con el tiempo, y más concretamente en el siglo pasado, las compañías comerciales dieron paso, en sus operaciones ultramarinas, a extensiones formales del Estado originador. Las operaciones de las compañías se convirtieron en colonias; el poder derivaba ahora del Gobierno colonial y de sus recursos y, ocasionalmente, como en el posterior ejemplo de Cecil Rhodes en África, de una personalidad particularmente expresiva, o, como en el importante caso de China, la independencia nominal quedó sometida al poder derivado de la propiedad y la organización de los mercaderes que tenían acceso, como en las guerras del opio, al poder condigno de su país de origen. Con estos cambios, se diluyó también el poder mercantil. El poder imperial era buscado, en parte, por él mismo. Había tierras que ocupar, especialmente en las Américas, con los ingresos y el poder compensatorio que acompañaban a su posesión. Y había almas que salvar y agregar a las que ya se encontraban en el redil de lo que se denomina correctamente religión organizada. En muchas de las tierras coloniales, especialmente en Iberoamérica, el poder procedente de la propiedad rural (incluido el de la Iglesia católica como gran propietaria) superaba con mucho al de los mercaderes. En México, cuando la rebelión estalló, no fue contra los mercaderes, sino contra los grandes terratenientes, incluida la Iglesia.

5

En Europa, el siglo XVIII puede ser caracterizado como el momento culminante del capitalismo mercantil. Para principios del siglo siguiente, eran tan grandes su prestigio y la impresión de poder que transmitía que los Decretos de Berlín y Milán de

Napoleón, los Reales Decretos de Inglaterra como réplica a aquéllos y las consiguientes restricciones sobre el comercio fueron considerados importantes movimientos estratégicos en las luchas napoleónicas y han gozado desde entonces una reputación que no merecen (8). Sin embargo, un gran cambio se hallaba ya en marcha, entrañando una amplia invasión del poder mercantil. Se trataba de la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo industrial.

Pocas cosas han sido más debatidas por los historiadores que la naturaleza y las fuentes de la revolución industrial. ¿Fue provocada en la segunda mitad del siglo XVIII por la aparición, más o menos accidental, de un grupo particularmente imaginativo e inventivo de empresarios..., los dos Abraham Darby, John Kay, James Hargreaves, Richard Arkwright y James Watt? ¿O fue fruto de un proceso independiente de avances tecnológicos que trajeron consigo la producción de lingotes de hierro fundido mediante la utilización del carbón, energía de vapor a partir del mismo combustible y, sobre todo, la aplicación de fuerza motriz al hilado y tejido mecánico de fibras textiles? ¿Si no hubieran sido Arkwright, Hargreaves y los demás, habría sido algún otro? ¿No fue un paso históricamente programado en la marcha general de la tecnología..., y del capitalismo?

De lo que no hay duda es de que la revolución industrial implicó un amplio, incluso espectacular, cambio en las fuentes del poder y, en menor medida, en los instrumentos de su imposición. La propiedad continuaba siendo esencial como fuente de poder; pero se produjo otro fundamental cambio en su carácter. No era ya la constituida por las existencias y demás capital de explotación del mercader, sino los bienes fijos —talleres, fábricas, maquinaria— del capitalista industrial.

(8) Fueron éstos pioneros en el ejercicio de imposición de sanciones. En el pensamiento oficial, las sanciones continúan siendo un instrumento de gran efecto; sólo después de haber sido impuestas se ve que se soportan con facilidad y se evaden con poco esfuerzo. Abundan los sustitutivos y las fuentes sustitutivas de suministro. Esta lección no tarda en ser olvidada.

Con el cambio operado en la naturaleza de la propiedad se produjo otro cambio en la naturaleza de la organización. El mercader había obtenido su producto de artesanos y otros trabajadores independientes mediante un acuerdo compensatorio relativamente indeterminado. Los trabajadores eran ahora llevados directamente a las ciudades fabriles y las factorías, lo que permitía un ejercicio mucho más intenso del poder compensatorio sobre los que elaboraban el producto.

La historiografía convencional otorga también un papel muy importante a la personalidad. Con la revolución industrial el empresario —independiente, innovador, imaginativo, ingenioso, implacable a veces, siempre inteligente— se convirtió en figura clave de la escena económica. Quizá sea así. Pero, como siempre, hay que formular ciertas reservas. La personalidad como fuente de poder es maravillosamente atractiva para el historiador susceptible, como lo es en los tiempos modernos para el periodista impresionable. El capitalismo industrial debía su fuerza realmente a su acceso a las tres fuentes de poder..., a la propiedad de talleres, maquinaria y capital de explotación; a una avanzada forma de organización que ligaba a los obreros a la firma industrial; y, naturalmente, a la personalidad empresarial.

En cuanto a los instrumentos de imposición, el poder condigno continuó declinando. Podía obtenerse del Estado mediante compra o donación y utilizarse en caso necesario contra los agitadores, los que pudieran intentar organizar asociaciones o sindicatos de obreros o que, de otro modo, tendiesen a una excesiva expresión de descontento. Principalmente, sin embargo, la sumisión se obtenía mediante el poder compensatorio. Un mito largamente mantenido afirmaba que los obreros que ahora se congregaban en la ciudad y la fábrica, procedentes de las aldeas y de las industrias artesanas por las que ellos y sus padres habían subsistido, se hallaban sometidos a un poder especialmente opresivo ejercitado por los nuevos capitalistas industriales. No puede dudarse de la fuerza de ese poder, del grado de sumisión exigido; recordamos de nuevo

que en los niveles mínimos de poder compensatorio, con la inanición como alternativa, no es grande la diferencia respecto del poder condigno. Pero las industrias artesanas desarrolladas para los mercaderes —el hilado y el tejido desde la madrugada hasta bien entrada la noche, y siempre bajo la amenaza de penosas privaciones— habían sido también duras en su disciplina. Los patronos pueden explotar a los obreros, pero los obreros, sometidos a la presión de la pura y angustiosa necesidad, pueden explotarse a sí mismos (9). Hombres y mujeres habían acudido también a las fábricas procedentes de las fincas feudales. También allí la existencia del trabajador era angosta, una sumisión en respuesta a pequeña recompensa compensatoria, el tradicional poder condicionado del terrateniente y, al menos, el recuerdo de su capacidad para imponer castigo condigno. El poder predominantemente compensatorio del primitivo capitalismo industrial no resultaba agradable para quienes se veían sometidos a él; no está claro que fuese más duro y exigente que el que habían soportado antes.

(9) «La explotación es más desvergonzada en la llamada industria doméstica que en las fábricas, y ello porque el poder de resistencia de los trabajadores disminuye con su diseminación, porque toda una serie de rapaces parásitos se infiltran entre el patrono y el obrero...» Karl Marx, *El capital* (Nueva York: International Publishers, 1967), pág. 462.

XII

EL PODER DEL ALTO CAPITALISMO



1

Con la revolución industrial y el gran movimiento en las fuentes del poder desde el capital de explotación de los mercaderes hasta el firme capital industrial de los industriales, se produjo un marcado avance en la organización. Una bien organizada fuerza obrera a la que se mantenía unida por los salarios remplazó a los cercanos y distantes proveedores de mercancías a los que sólo mantenía unidos el acto de la compra. Hubo un desplazamiento desde el mercader (posiblemente) más anónimo, hasta la personalidad, más claramente reconocible, del empresario industrial. Al igual que en los mercaderes, el poder compensatorio era el instrumento dominante para obtener sumisión. Pero ahora existía también un nuevo e importante despliegue de poder condicionado que alteraba radicalmente las creencias que regían la acción económica del Estado. Reflejando estas creencias, el Estado se fue tornando crecientemente receptivo a las necesidades y deseos de los industriales; se convirtió, en importante medida, en una extensión de su brazo. Con el tiempo, este condicionamiento alteró también la forma en que la gente vivía y buscaba su felicidad. El modo aprobado de vida se tornó subordinado a los fines de la industria para servir al poder industrial. El poder condicionado del

capitalismo industrial tal como se desarrolló y adquirió efectividad en el siglo XIX continuaría siendo durante generaciones un influyente instrumento de poder. Como también la masiva respuesta equilibradora que ocasionó.

El autor fundamental de este condicionamiento social fue Adam Smith; rara vez en la Historia ha existido un acuerdo tan completo sobre el papel intelectual de una sola figura. Otros aportarían mucho, pero el nombre de Smith conservaría su preeminencia. Tres cuartos de siglo después, dirigiendo la oposición como arquitecto de la creencia contrarrestante, surgió la figura, igualmente destacada e influyente, de Karl Marx.

2

La contribución de Adam Smith al condicionamiento social del capitalismo industrial se plasmó en *La riqueza de las naciones* (1), publicada en el año de la declaración de independencia norteamericana, 1776. No fue fue mera coincidencia el hecho de que los dos acontecimientos se produjeran al mismo tiempo; el libro y la revolución se daban en reacción similar a las compulsiones del capitalismo mercantil (2).

La contribución de Smith fue negativa y afirmativa a la vez, un ataque a las fuentes ideológicas de poder mercantil y una afirmación de lo que servía a los incipientes industriales. Los industriales, aunque todavía en un estado primitivo de desarrollo cuando Smith escribía, disfrutaban ya de grandes ventajas en los costes, comparados con la industria doméstica.

(1) Más concretamente, *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones.*

(2) Los mercaderes norteamericanos, que «cuando estaban en peligro sus intereses..., entraban vigorosamente en la política y podía esperarse que llevaran las cosas a su manera», tenían intereses comerciales que se hallaban en conflicto con la regulación y la protección inglesas. Sin embargo, no eran inequívocamente contrarios al dominio británico. Véase Arthur Meier Schlesinger (Sr.), *The Colonial Merchants and the American Revolution, 1763-1776* (Nueva York: Frederick Ungar, 1966). Cita de la página 29.

Smith advirtió esto, aunque lo atribuyó menos a la nueva maquinaria que al fraccionamiento de las tareas industriales en la fábrica y la aplicación de destreza y esfuerzo especializados a cada una de sus partes. Los beneficios obtenidos de esta división del trabajo conducían a la especialización nacional en la producción y se convirtieron en la justificación de la libertad del comercio nacional e internacional. A ello se oponía el aparato regulador y protector del capitalismo mercantil, que debía ser desmantelado. La eliminación de las normas y restricciones impuestas al desarrollo del comercio reflejaba el interés del industrial: con menores costes, sólo beneficios se derivaban para él de la libertad de vender a bajo precio a los mercaderes locales. Si era un fabricante inglés o escocés, se encontraba muy adelantado en desarrollo industrial, por lo que tenía poco que temer de la competencia de productores semejantes a él de otros países, y todo que ganar de un principio que defendía su acceso a sus mercados (3).

Pero, en un plano aún más amplio, Smith identificó la prosecución de todo interés propio económico con el bien público. El hombre de negocios así motivado «se propone solamente su propia ganancia, y en esto, como en muchos otros casos, es conducido por una mano invisible a promover un fin que no formaba parte de su intención» (4). Sería difícil imaginar una idea más útil al poder industrial, y ninguna, de hecho, lo ha sido durante tanto tiempo. El industrial no necesitaba presentarse como un benefactor público; en cualquier caso, ello no habría resultado nada convincente (5). La virtud venía con-

(3) Smith continuaba prescribiendo estrictos límites a otras actividades del Estado, y, especialmente, a aquellas que supusieran un coste fiscal para el industrial.

(4) Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), Libro I, pág. 477. La mano invisible es una metáfora. Smith, hombre de la Ilustración, no atribuía apoyo sobrenatural alguno a la búsqueda de beneficios comerciales. No todos sus seguidores han sido tan comedidos.

(5) El propio Smith lo expresó: «Nunca he conocido mucho bien realizado por quienes aparentaban comerciar para el bien público.» Smith, *The Wealth of Nations*, Libro I, pág. 478.

ferida a sus acciones por una ley superior a la que él, por egoístas o sórdidos que fuesen sus fines o motivaciones, se hallaba plenamente sometido.

Smith no se hallaba por completo al servicio del capitalismo industrial y, ciertamente, no lo estuvo de forma permanente. Al mantener su postura antimercantilista, albergaba graves dudas sobre las grandes compañías privilegiadas y, por implicación, sobre las corporaciones nacidas de ellas. Los modernos ejecutivos de corporación prestan a Smith una obediencia que él no agradecería. Resultaba también turbadora su oposición al monopolio, al de la empresa individual o de una conspiración entre empresas. La competencia era un freno necesario al poder industrial, pero, en opinión de Smith, existía un equilibrio inestable. Nadie la aceptaba si se la podía limitar o evitar (6). Una vez que la competencia desaparecía, se retiraba la mano invisible. Este requisito sería fuente de considerable contrariedad en los doscientos años siguientes, especialmente en los Estados Unidos. Las grandes corporaciones, cobijadas tras la mano invisible, tendrían que afirmar, frente a toda evidencia en contrario, que seguía manteniéndose la necesaria competencia.

Gran parte de la fuerza del condicionamiento social de Smith debe atribuirse a su obstinada resistencia a hacer concesiones a aquellos cuyo poder sostenía y ampliaba. Era manifiestamente un hombre independiente; y nadie podía suponer que fuera manejado por aquellos cuyos intereses servía, cuyo condicionamiento suministraba (7). El condicionamiento que

(6) Este era el sentido de su frase más citada: «Las personas que practican el mismo género de comercio rara vez se reúnen, aun para esparcimiento o diversión, sin que la conversación termine en una conspiración contra el público o en algún plan para elevar los precios.» Smith, *The Wealth of Nations*, Libro I, pág. 144.

(7) No tardó en producirse la reacción a la persuasión de Smith. En 1970, año y medio después de la muerte de Smith, William Pitt *el Joven* dijo de él, al presentar su presupuesto, que sus «amplios conocimientos de detalle y la profundidad de su investigación filosófica suministran, creo, las mejores soluciones a todos los problemas relacionados con la historia del comercio y con el sistema de la economía política».

servía al poder industrial no era necesariamente ni forzado ni visiblemente adulador. Pero su servicio al interés económico constituía, no obstante, la piedra de toque de su aceptabilidad.

3

En los ciento y pico años siguientes a la publicación de *La riqueza de las naciones* se fortalecieron notablemente las fuentes y los instrumentos de poder capitalista. En los Estados Unidos, entraron en escena personalidades espectaculares y altamente motivadas —Vanderbilt, Gould, Rockefeller, Harriman, Carnegie, Frick, Morgan y otros— y en Gran Bretaña, Francia y Alemania aparecieron sus algo menos ilustres equivalentes. Se desarrolló una asociación crecientemente íntima entre los que fundaban y dirigían las grandes empresas industriales, incluidos ahora los ferrocarriles, y los que (como Morgan) les suministraban el capital monetario para la creación o, más frecuentemente, la adquisición y combinación de esas empresas.

Sustentando las personalidades de los grandes empresarios, estaba la enorme agregación de propiedad que dominaban. Ésta era también una muy importante y visible fuente de poder. Y, al ir finalizando el siglo XIX, aumentó la importancia de la organización industrial. Ya en la segunda mitad de ese siglo, como ha señalado Alfred D. Chandler, Jr. (8), la corporación estaba dejando de ser el brazo extendido del jefe que se hallaba en su cumbre. Comenzaba a ser gobernada por la estructura administrativa que incluía variados especialistas

Discurso en la Cámara de los Comunes el 17 de febrero de 1792, citado en John Rae, *Life of Adam Smith* (Nueva York: Augustus M. Kelley, 1965), págs. 290-291. Es éste un notable tributo al ejercicio de poder condicionado.

(8) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977), págs. 81-121.

y técnicos y que acabaría siendo denominada *la* dirección. La organización estaba emergiendo como fuente de poder en el capitalismo industrial; finalmente, remplazaría a la propiedad como fuente dominante de tal poder.

Los cambios operados en las fuentes de poder fueron acompañados por cambios en las fuentes de imposición. El poder condigno no desapareció; permaneció en manos del Estado o de la policía de la compañía. Pero su importancia era pequeña en comparación con el masivo despliegue de poder compensatorio. Esto resultaba más evidente en todos los países industriales, donde millones de obreros eran movilizados al servicio del sistema industrial. Y se apreciaba también en el poder, menos coactivo, de los productores sobre los consumidores, sumisión que anteriormente, como en los casos de Rockefeller sobre los usuarios de queroseno y de Vanderbilt y los ferrocarriles sobre los expedidores de productos, había sido muy intenso. El poder compensatorio se extendió a la compra de legisladores y otros funcionarios públicos y, así, al apoyo de los instrumentos del poder del Estado. En los años finales del siglo pasado se solía hablar del Senado de los Estados Unidos como de un club de ricos; era otra forma de decir que constituía un bien pagado instrumento de la era capitalista.

Sin embargo, el logro más interesante y, posiblemente, más importante del alto capitalismo fue su continuo recurso al poder condicionado, su permanente acomodación de las ideas económicas a la necesidad y realidad del momento. Gran parte de este condicionamiento seguía siendo de origen británico; era un servicio en el que, hasta los tiempos modernos, ha destacado Gran Bretaña. Atrajo la atención de una notable sucesión de estudiosos que refinaron y ampliaron los primitivos principios de Smith. Todos, de una forma u otra, producían ideas en apoyo de la sumisión que servía al poder de los industriales.

Así, en los primitivos establecimientos industriales, los salarios de los obreros eran pequeños en comparación con el beneficio de los patronos. Nadie podía dudar de que el sistema

trataba a los diferentes participantes de formas radicalmente distintas, y el contraste quedaba acentuado por la circunstancia de que el capitalista industrial, a semejanza de su predecesor mercantil, vivía en estrecha yuxtaposición con sus obreros. La desigualdad, la diferencia de nivel de vida como se diría ahora, era dramáticamente visible. El condicionamiento social necesario para hacer esto aceptable llegó de forma extraordinariamente eficaz en las obras de dos figuras en extremo influyentes, David Ricardo (1772-1823) y Thomas Robert Malthus (1766-1834), contemporáneos y amigos, que se unieron para atribuir los bajos salarios y la desigualdad resultante a la prodigiosa y devastadora fertilidad de las clases trabajadoras; su ilimitada procreación era la causa de su pobreza. Ello mantenía los salarios a niveles de subsistencia, equilibrio al que, por la fuerza de los números, tendían. Ricardo llamó a esto la ley de hierro de los salarios. No era el inicuo capitalista industrial, ni el sistema, sino el obrero mismo el arquitecto de su propia miseria (9).

Al condicionamiento de Ricardo y Malthus se añadían las ideas de los utilitaristas, cuya voz más clara y apremiante era la de Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham y sus seguidores instaban a que toda acción pública fuese contrastada con la regla «El mayor bien para el mayor número». La política que mejor servía a este fin era la del *laissez-faire*. La libertad del industrial para perseguir su propio interés se convertía, así, en cuestión de alto principio social. Tal vez no fuera perfecto el resultado, pero era el mejor posible. Se hallaba implícita, y en alguna medida explícita, la idea de que no todos podían prosperar; algunos debían quedar en la cuneta para beneficio del mayor número. El sufrimiento y las privaciones eran inevitables aun en este mejor de todos los mundos posibles.

(9) Para Ricardo, el obrero padecía también los efectos del todavía superviviente grupo de propietarios de tierras. «El interés del terrateniente es siempre opuesto al del consumidor y fabricante.» *Principles o Political Economy and Taxation* (Londres: Everyman Edition, 1926), pág. 225. Citado en Eric Roll, *A History of Economic Thought*, ed. rev. (Nueva York: Prentice-Hall, 1942), pág. 198.

Faltaban aún más cosas, y llegaron en la segunda mitad del siglo, en Inglaterra, con Herbert Spencer (1820-1903), cuyas palabras resonaron fuertemente a través del Atlántico. En obras de impresionante erudición, Spencer formuló la defensa definitiva del capitalismo industrial: era la manifestación de Darwin en el orden social; su principio rector era la supervivencia de los más aptos. Los grandes capitalistas industriales, en aquel momento, eran grandes por ser biológicamente superiores; los pobres eran pobres por ser inferiores. La riqueza era la recompensa dispensada a los intrínsecamente mejores; el esfuerzo por conseguirla revelaba y, al mismo tiempo, desarrollaba esa superioridad. La pobreza de los pobres se veía ahora como algo socialmente bueno; contribuía a la eutanasia de los elementos más débiles de la sociedad. William Graham Sumner (1840-1910), de Yale, la voz económica norteamericana más resonante de la época, extendió la influencia de Spencer en los Estados Unidos. También lo hizo, menos formalmente, Henry Ward Beecher (1813-1887)... «Dios quiso que los grandes sean grandes, y los pequeños sean pequeños.»

Estaba también el importante servicio prestado por los hedonistas económicos y los marginalistas asociados. Los hedonistas, que tenían su mejor representación en las obras de William Stanley Jevons (1835-1882), sostenían que el permanente y omnicomprensivo objetivo del hombre era siempre maximizar el placer, minimizar el dolor. A tal efecto, era fundamental el servicio de los bienes, su utilidad. También lo era, por consiguiente, el del industrial que los proporcionaba. Jevons suministró también la justificación racional relativa al bienestar humano, el ajuste de compra de modo que cada una se extienda hasta el punto en que el placer o, en cualquier caso, la satisfacción sea la misma..., quede igualada en el margen. De donde se deducía que lo importante para el bienestar humano era la precisión de este ejercicio, y no los precios ni la actuación del industrial.

Un ulterior, y persistente, condicionamiento procedió del gran sociólogo y economista italiano Vilfredo Pareto (1848-

1923), que trató explícitamente sobre la desigualdad en la distribución de la renta bajo el alto capitalismo. Esta desigual distribución, determinó, era una constante en diferentes países industriales en épocas diferentes. Y proseguía concluyendo que esta «constancia de desigualdad en la distribución de la renta refleja la desigualdad de capacidad humana, que es una categoría natural y universal» (10).

Dada la evidente desigualdad existente bajo el alto capitalismo, la utilidad de esta conclusión será también evidente. Huellas de la «ley» de Pareto subsistieron durante muchas décadas en la enseñanza económica (11).

4

A todo lo anterior acompañaba la permanente exaltación del mercado. No sólo concedía su libre funcionamiento el mayor bien al mayor número, sino que constituía también un eficaz disolvente —y ocultación— del poder del capitalismo industrial. Los precios eran fijados por el mercado. Los salarios eran fijados por el mercado. Y también los precios de todos los demás elementos de la producción. Las decisiones de producción lo eran en respuesta al mercado. El industrial carecía de poder sobre ninguna de estas cuestiones; de ello se seguía que no podía existir preocupación legítima alguna en cuanto a su ejercicio. Sólo los insuficientemente instruidos en la naturaleza del mercado podían creer que existía su poder. En ello radicaba el supremo logro condicionante de lo que ha lle-

(10) Citado en Roll, *History of Economic Thought*, pág. 453.

(11) No sirvió todo el condicionamiento en apoyo del alto capitalismo. Así, una atractiva argumentación justificaba el beneficio del capital y, por lo tanto, del capitalista, como la recompensa por la abstinencia, por abstenerse de consumir. Las teorías de la abstinencia gozaron de un puesto no del todo insignificante en el pensamiento económico durante el siglo XIX y principios del XX. Pero resultaban un tanto incompatibles con el estilo de vida de los grandes capitalistas, un estilo de vida que hacía difícil sugerir que la privación hubiera sido tan penosa como para necesitar recompensa.

gado a denominarse economía clásica. Guiaba el poder del industrial, aun contra su voluntad, hacia fines sociales buenos; negaba también la existencia de tal poder. Y enseñaba esto a todos los que trataban de comprender el funcionamiento del sistema (12). Esta instrucción, huelga decirlo, persiste todavía. Nada es tan importante en la defensa de la corporación moderna como el argumento de que su poder no existe, de que todo poder queda abandonado al juego impersonal del mercado, de que toda decisión es respuesta a la instrucción del mercado. Y nada es más útil que el resultante condicionamiento de los jóvenes a esa creencia.

(12) Es de hacer notar que el condicionamiento social del alto capitalismo se acomodaba a la necesidad nacional. Inglaterra, incluido el sur de Escocia, marchó al principio a la cabeza del desarrollo industrial. Era deseable la libre entrada de productos manufacturados en otros mercados; la protección, especialmente sobre cereales, elevaba el coste de la vida y, por ello, el coste de la mano de obra interior. Los industriales norteamericanos, alemanes y franceses, que entraron más tarde en escena, necesitaban protección frente a las importaciones británicas. Por consiguiente, en los Estados Unidos, Alemania y Francia, las ideas clásicas sobre el comercio fueron rectificadas para incluir un necesario componente de protección aduanera. Henry Charles Carey (1793-1879), el economista americano más influyente del siglo pasado, y Friedrich List (1789-1846), su equivalente en Alemania, escribieron elocuente y eficazmente sobre la deseabilidad de aranceles protectores; el libre comercio era una política poco práctica y perjudicial. En los Estados Unidos y Alemania, las ideas de Carey y List fueron muy estimadas y aprobadas.

XIII

LA RESPUESTA

1

Hemos visto que todo ejercicio de poder produce un ejercicio generalmente similar y opuesto. Lo mismo ocurre con el poder del alto capitalismo. La respuesta que indujo comenzó a mediados del siglo pasado, aunque tuvo manifestaciones anteriores. Se centró, no en la relativamente leve sumisión de los consumidores de productos del capitalismo industrial (aunque, como usuarios de ferrocarriles, compradores de petróleo y otros, se hicieron notar), sino en la sumisión mucho más amplia y onerosa exigida de sus trabajadores. Sus fuentes estaban en la personalidad y la organización. La personalidad era la de Karl Marx, ayudado, alentado y financiado por su viejo amigo Friedrich Engels. La organización estaba en la Asociación de Obreros de 1864, llamada generalmente Primera Internacional, madre de gran número de posteriores grupos más pequeños.

En cuanto a los instrumentos de imposición de la rebelión marxista, no se cargó de forma apreciable y continua el acento en el poder condigno, pero, naturalmente, sería necesario para el derrocamiento del capitalismo en sus últimos días. Y tampoco se hallaba inmediatamente implicado ningún poder

compensatorio; ése sería la recompensa de los tiempos mejores que vendrían después de la revolución. El instrumento marxista, era, de forma predominante, el poder condicionado, de tal manera que los otros medios de imposición quedaban casi excluidos. Fue a esto a lo que Marx se consagró durante su vida, al igual que sus seguidores. Sus escritos —*El capital, El manifiesto comunista* y numerosos opúsculos— eran el texto, como lo eran la Biblia y el Corán para los hombres de espíritu religioso. De estas obras, en millares de discursos, mítines, grupos de estudio y actos sindicales, procedía la instrucción dada por sus acólitos. Como ejercicio de poder, corría parejas y, en muchos aspectos, rivalizaba con el de la propia Iglesia. Atacando la propiedad como fuente de poder, Marx demostró, como ninguna figura secular lo había hecho anteriormente, hasta qué punto podía el condicionamiento social ser un instrumento para ejercitar el poder (1).

2

El uso por parte de Marx de poder condicionado vino a incidir simétricamente sobre los economistas clásicos que constituían la fuente del poder condicionado del capitalismo industrial y también —cuestión de importante énfasis marxista— sobre el tegumento financiero que daba unión al objetivo capitalista. Aceptó un principio básico anteriormente postulado por Smith y Ricardo: el valor de los bienes está en proporción con el trabajo incorporado a ellos..., es la teoría del valor determinado por el trabajo. Pero Marx afirmaba que sólo una fracción de este valor retornaba al obrero en sus salarios; el exceso de valor en forma de interés, beneficios y rentas era objeto de apropiación por el capitalista. Los salarios se mantenían bajos por la presión del desempleo, por el omnipresente

(1) El propio Marx estaba seguro de esto. «En todas las épocas, las ideas imperantes han sido las ideas de la clase dominante.» Karl Marx y Friedrich Engels, *El manifiesto comunista*.

ejército industrial de reserva que necesitaba urgentemente trabajo. Si los salarios subieran debido a una antinatural escasez de trabajadores, ello provocaría una crisis, una depresión, en el lenguaje moderno. Tales crisis, al producirse con creciente intensidad, acabarían poniendo fin al poder capitalista. Contribuiría también a ello el gran proceso de concentración capitalista; los grandes capitalistas devorarían a los más pequeños o les forzarían a entrar en el proletariado. Lo que el futuro ofrecía no era la competencia de los economistas clásicos, sino el monopolio que éstos deploraban. Juntamente con las crisis, la extenuación y debilidad derivadas de la concentración contribuirían al derrumbamiento final. Si bien el sistema se desplomaría principalmente por causa de su propio e incompleto peso, Marx no excluía algún ejercicio de poder condigno —acción revolucionaria— cuando llegase el momento.

Viendo el Estado contemporáneo como el instrumento del poder capitalista —«un comité ejecutivo para dirigir los asuntos de la clase gobernante como un todo»—, Marx veía el Gobierno posrevolucionario como el instrumento de los obreros triunfantes, el Estado de los obreros. Huelga decir que, en ese Estado, los obreros poseerían todos los frutos de su trabajo. La organización que haría esto posible permanecía, quizá convenientemente, oculta. Si se hubiera contemplado en su plenitud la estructura burocrática que se necesitaría, habría sido más difícil su aprobación (2).

3

Todo lo que antecede, y mucho más, naturalmente, pasó de la pluma de Marx a la creencia condicionada que sostenía su

(2) Cuestión en la que Joseph Schumpeter se mostró presciente. «Por mi parte, en las condiciones de la sociedad moderna, yo no puedo imaginar una organización socialista en otra forma que en la de un enorme y omnicomprensivo aparato burocrático.» *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 2.ª ed. (Nueva York: Harper and Brothers, 1947), página 206.

poder. Fue, y continúa siendo, un logro extraordinario. Durante más de un siglo después de haber sido escrito, captaría las mentes y, por lo tanto, la sumisión de millones de personas. Y darían prueba de su efectividad quienes lo repudiaban y lo temían. La propaganda marxista —condicionamiento social por parte de Marx y sus seguidores— llegó a hacerse sinónima del mal. La enseñanza marxista en Institutos y Universidades y la existencia de libros marxistas en las bibliotecas suscitaban profunda preocupación como instrumentos de poder. Los que expresaban sus ideas eran marginados socialmente; no se les podían confiar graves responsabilidades públicas o privadas. Así como Marx percibió certeramente la fuerza del poder condicionado que él desafiaba, así también los que le resistían percibían su poder.

4

Aun siendo grande el temor que despertó, el poder marxista fracasó en todas partes en los países industrializados ante la manifestación normal del poder capitalista industrial. Este, que combinaba la propiedad y la organización como fuentes de poder con un intenso despliegue de poder compensatorio y de su propio poder condicionado, también era fuerte. El triunfo marxista se produjo en las comunidades principal o plenamente preindustriales de Rusia y China (3), donde fue ayudado por el derrumbamiento del Estado preindustrial como consecuencia de guerras y conflictos internos. En ambos casos, la organización y el condicionamiento social marxistas penetraron en un vacío de poder, un contexto en el que la personalidad, la propiedad y la organización se habían disuelto como fuentes de poder y los instrumentos condignos compensatorios y condicionados de su imposición habían quedado total o parcialmente invalidados.

(3) Como, de forma muy marginal, en Africa y también en Cuba.

Aunque Marx no triunfó en ningún sentido práctico en la Europa occidental ni en Japón, su condicionamiento social fue profundo y permanente en esas zonas. No era tan influyente en Gran Bretaña, donde un activo socialismo parlamentario acaparaba la respuesta anticapitalista. Y apenas si ejercía algún efecto entre los obreros norteamericanos. Las razones son evidentes cuando se procede a la disección del cuerpo del poder. Marx, como personalidad, estaba muy lejos de los Estados Unidos, distaba mucho de ser sugerente para el obrero norteamericano. La organización marxista no se extendía eficazmente al otro lado del Atlántico. Sobre todo, el condicionamiento social, extraordinariamente relevante en Europa, lo era mucho menos en los Estados Unidos, donde la propiedad estaba más ampliamente poseída y los salarios eran más altos. Además, el obrero norteamericano no veía como inevitable su propia sumisión a su patrón; podía escapar a otro empleo o, en ocasiones, a la frontera. Su Gobierno, aunque sometido a las necesidades del capitalismo industrial, transmitía también al individuo una mayor impresión de accesibilidad que los Gobiernos de Europa. Asimismo, es por lo menos posible que los obreros norteamericanos fueran intelectualmente más inmunes que sus colegas europeos al condicionamiento social del pensamiento económico y político. Éste no formaba parte de sus conversaciones cotidianas ni ocupaba un lugar destacado en las lecturas o la educación.

No quiere esto decir que el poder del capitalismo industrial en los Estados Unidos dejara de producir un esfuerzo contrarrestante. En el transcurso del siglo XIX, los pequeños propietarios, especialmente los granjeros, se encontraron en creciente oposición a los industriales y, más particularmente, a sus aliados financieros, de quienes se pensaba que ejercitaban su poder para mantener bajos los precios de los productos agrícolas y altos los costes, incluyendo el del dinero. Esto originó el condicionamiento social —la agitación antagónica, en especial contra los intereses financieros— que se extendió desde Andrew Jackson hasta William Jennings Bryan. Para las

clases obreras, los Caballeros del Trabajo y la IWW (Obreros Industriales del Mundo) dieron también una breve pero vigorosa expresión al disentimiento obrero. Sin embargo, ni la respuesta agraria ni la proletaria pudieron triunfar ante el superior despliegue de los diversos elementos del poder industrial y financiero.

A finales de siglo, Thorstein Veblen ridiculizaba las ceremonias sociales y los ritos populares del rico industrial con una habilidad extraordinaria. En los años siguientes, se celebraban la avaricia, la codicia y, huelga decirlo, el abuso del poder por parte de los capitalistas. También esto logró una cierta creencia condicionada, pero nunca constituyó una amenaza seria.

Una reacción más clara y duradera al poder industrial en los Estados Unidos surgió, no de Marx, sino del interior del propio cuerpo de la economía clásica. Conforme a su doctrina, el poder capitalista debía ser contrarrestado por el funcionamiento de la competencia y el mercado; debía estar firmemente al servicio del público, cualquiera que fuese la intención de su poseedor. La respuesta discrepante al poder industrial en los Estados Unidos aceptaba que todo esto era así; pero ocurría que los monopolios, principalmente visibles en el acero, el petróleo, el tabaco y los ferrocarriles, se hallaban en palpable conflicto con el ideal competitivo. La respuesta al poder así mantenido era restaurar la competencia en esas industrias o, de ser ello imposible, suministrar una regulación adecuada. En consecuencia, la respuesta al poder capitalista industrial adoptó la forma de propuestas para disolver los grandes trusts, para la aprobación de leyes dirigidas a tal fin y para la regulación de los ferrocarriles. Y no dejó de producir resultados. Logró la aprobación de la Ley de Comercio entre Estados de 1887, la ley antitrust Sherman tres años después y las leyes antitrust y de la Comisión de Comercio Federal promovidas por Clayton en la administración de Woodrow Wilson. En todas estas acciones, los que reaccionaban contra el poder industrial aceptaban las premisas básicas del condicionamiento capitalista in-

dustrial. No se ponía en duda el carácter benéfico del mercado; solamente era necesario que la política reconociera y actuara donde no se cumplían las premisas.

Era también, por lo que al poder del capitalismo industrial se refiere, una respuesta predominantemente inofensiva. La imposición de las leyes antitrust implicaba trabajo abundante para los abogados y algunas molestias y costes para aquéllos cuyo poder era así desafiado. Sin embargo, ejercía un efecto casi nulo sobre el desarrollo industrial, incluida la competencia, y, por lo tanto, sobre la fuente relevante de poder industrial. (No existía ninguna diferencia perceptible entre el desarrollo industrial y la concentración resultante que se daban en los Estados Unidos, donde era norma promover la competencia, y los que se daban en Europa, donde no se realizaba tal esfuerzo.) Al mismo tiempo, la emoción y el esfuerzo de quienes reaccionaban ante el poder industrial eran canalizados inofensivamente hacia demandas y esperanzas de que las leyes antitrust pudieran ser llevadas a la práctica..., esperanza que, trascendiendo toda experiencia, no se ha extinguido aún del todo. E incluso quienes más se oponían al poder industrial podían continuar instruyendo a los jóvenes en la deseabilidad de la competencia de mercado y en la perspectiva de que algún día se lograría. Si el capitalismo industrial hubiera diseñado la respuesta condicionada a su propio poder, difícilmente habría podido hacerlo mejor.

5

Es preciso formular unas observaciones finales sobre el papel y el poder del Estado en la era del alto capitalismo. La inmortal frase de Marx de que el Estado es el comité ejecutivo de las clases gobernantes, debe más a su brillantemente articulado núcleo de verdad que a su precisa descripción de la realidad. El poder del Estado —sus leyes y su imposición condigna, su poder compensatorio, como, por ejemplo, en las concesio-

nes de tierras a los ferrocarriles norteamericanos y canadienses, y su condicionamiento social general a través de la educación y la reiteración de la sabiduría convencional sobre los valores del trabajo, la obediencia, la honrada frugalidad y muchas cosas más— era ejercitado en beneficio del capitalismo industrial, y muy a menudo por orden suya. El Estado era una extensión de los instrumentos de imposición del capitalismo industrial; hacía para el capitalismo industrial lo que el capitalismo industrial no podía hacer por sí mismo. Que el Gobierno de los Estados Unidos o el de Gran Bretaña pudiera ser considerado como un enemigo de la industria y el comercio, concepción muy extendida en la actualidad, no le habría cabido a nadie en la cabeza a mediados del siglo pasado.

Pero sería también erróneo suponer al Estado decimonónico colocado exclusivamente al servicio del alto capitalismo industrial. Los ciudadanos individuales, con sus derechos políticos, tenían a su favor un servicio similar por parte de los poderes del Gobierno. El Estado protegía a las personas, además de a la propiedad; y, en una forma primitiva, podía reclamarse su intervención para proteger a las personas frente a las depredaciones de los poseedores de la propiedad. Y otros intereses —agricultores, pequeños comerciantes, grupos religiosos, las viejas clases hacendadas en algunos países industriales— tenían un cierto acceso al poder del Gobierno.

Y tampoco era ejercido todo el poder del Estado en beneficio o por orden de otros. Remontándose a sus propias fuentes —sus evocadoras personalidades (presidentes, primeros ministros, otros políticos), su propiedad y su organización en desarrollo—, el Gobierno desplegaba también poder condigno, compensatorio y condicionado para sus propios fines. Se hallaban ya presentes, sobre todo en la organización, tendencias que, en el siglo XX, convertirían al Gobierno en una fuerza independiente en el ejercicio del poder. Como más adelante veremos, harían de la palabra *burocracia* un sinónimo de ese ejercicio independiente y de su presunto abuso.

6

Nadie que contemple el papel desempeñado por las ideas defensoras del capitalismo durante el siglo pasado —y también en éste— o a las opuestas a él, puede dudar del servicio que prestaron en apoyo del poder del sistema capitalista o en contra de éste. Las ideas hicieron que el capitalista industrial pareciese impotente y benévolo instrumento del mercado; en respuesta, otras ideas le hacían parecer la fuerza fundamental para sojuzgar y explotar al obrero. Así, pues, la fuerza del condicionamiento social actuaba tanto a favor del poder del alto capitalismo, como en simétricamente opuesta respuesta. Subsiste una cuestión que se aborda en el último capítulo: ¿hasta qué punto era deliberado y hábilmente creado este condicionamiento social? ¿Hasta qué punto era producto de hombres —Smith, Ricardo, Malthus, Bentham, Spencer, Marx, Engels— realmente convecidos de estar hablando de la realidad?

En verdad, era esto último lo que ocurría. Nadie, en efecto, debe suponer que el condicionamiento social eficaz está siempre limitado a quienes creen lo que dicen. En los tiempos modernos, la vasta y costosa industria de las relaciones públicas y la publicidad hace profesión de virtud personal, comercial y política y persigue fines legislativos y de mercado en un espíritu de abierta maquinación. Quienes se hallan lucrativamente implicados en ella no soñarían siquiera en creer lo que inventan o declaran. La maquinación es una cuestión en la que no tiene nada que hacer la verdad. En una forma más sutil, estudiosos y publicistas que se ocupan de interpretación y descripción social tienen en cuenta a su auditorio y valoran la calidad de sus propias ideas por la extensión y el volumen del aplauso respetable.

No ocurría así con los grandes exponentes del condicionamiento capitalista. Ni con Marx. Es inimaginable que los defensores clásicos del alto capitalismo ignorasen por completo

la aprobación que suscitaban. Marx, hombre de instinto, conducta y pensamiento notablemente independientes, no era, ciertamente, indiferente a la respuesta de los obreros y acomodaba sus escritos y sus palabras para intensificar esa respuesta. Pero la defensa más fuerte del capitalismo —el condicionamiento social más poderoso— procedía de los que creían profundamente en el análisis, descripción y prescripción que ofrecían. Y otro tanto cabe decir de los que encabezaban el ataque. El condicionamiento social no se originaba en los que tenían habilidad para la manipulación. Provenía, inicialmente, de quienes se consideraban a sí mismos en profunda armonía con la verdad.



XIV

LA EDAD DE LA ORGANIZACIÓN

1

El condicionamiento social del alto capitalismo era extenso y profundo. Y también la respuesta que engendró. Ambos continúan ejerciendo su influencia en la actualidad. El mercado sigue siendo para muchos el disolvente del poder industrial; se piensa todavía que la corporación moderna es guiada como por una mano invisible hacia lo que socialmente es lo mejor. Las ideas marxistas continúan siendo un espectro de maldad... o de esperanza. Y ahí radica uno de los problemas del condicionamiento social como instrumento de poder: es aceptado como la realidad por quienes lo utilizan, pero luego, cuando cambian las circunstancias subyacentes, el condicionamiento no cambia. Como se considera que es *la* realidad, oculta a la nueva realidad. Así ocurre en el más reciente de los grandes movimientos surgidos en la dinámica del poder, el nacimiento de la organización como una fuente de poder y la concomitante disminución de los papeles relativos de la personalidad y la propiedad. Se profesa todavía la vieja visión del orden económico y se sigue prescribiendo una política adecuada a él. Mientras tanto, ha llegado un nuevo orden. El viejo condicionamiento social extiende sobre él un espeso velo.

El surgimiento de la organización en los tiempos modernos es claramente visible para quienes están dispuestos a verlo. Se percibe su influencia en la economía, en la política y en un centenar de formas de esfuerzo ciudadano y (como se le ha llamado) de interés especial por obtener la sumisión de otros, sea directamente o por medio del Estado. La corporación de dirección controlada, el sindicato, el moderno Estado burocrático, grupos de agricultores y productores de petróleo trabajando en estrecha alianza con Gobiernos, asociaciones comerciales y grupos de presión..., todos ellos son manifestaciones de la edad de la organización. Todos atestiguan el relativo descenso de importancia que han experimentado la personalidad y, aunque en menor medida, la propiedad como fuentes de poder. Y todos revelan un incrementado apoyo en el condicionamiento social como instrumento para la imposición del poder. Como se ha observado antes, la propiedad sitúa gran parte de su importancia remanente como fuente de poder, no en la sumisión que compra directamente, sino en el condicionamiento especial efectuado a través de los medios de comunicación —publicidad en la Radio y la Televisión, anuncios en los periódicos y el talento de las agencias publicitarias y empresas de relaciones públicas—, a los que puede pagar.

2

Resulta evidente el desplazamiento en las fuentes de poder operado en la moderna empresa comercial. Las personalidades dominantes del alto capitalismo han desaparecido. Durante el siglo pasado y buena parte del presente, los nombres de los grandes empresarios eran sinónimos de la escena industrial norteamericana. Y lo mismo ocurría, aunque menos dramáticamente, en los otros países industriales. Ahora bien, fuera de la industria concreta, y a veces en ella, nadie conoce el nombre del presidente de «General Motors», «Ford», «Exxon», «Du Pont» o las otras grandes corporaciones. La personalidad

poderosa ha sido sustituida por el equipo rector; el empresario ha dejado paso al anónimo hombre de organización. De ahí el declinar de la personalidad como fuente de poder.

El papel de la propiedad ha declinado similarmente. En la edad del alto capitalismo, nadie podía dudar del poder que se originaba en la posesión de capital. Era esta propiedad lo que otorgaba derecho a dirigir el negocio, y ella era la que permitía influir sobre las legislaturas, sobre presidentes y primeros ministros y sobre el público en general. La propiedad como fuente de poder no es actualmente desdeñable —como siempre ocurre en estas cuestiones, no hay casos perfectos—, pero ha sufrido, no obstánte, una disminución de importancia relativa. Las mil mayores empresas industriales de los Estados Unidos, grandes organizaciones todas ellas, aportan actualmente unas dos terceras partes de toda la producción privada de bienes y servicios, y la concentración de la actividad económica ha seguido un rumbo similar en los otros países industriales. En pocas de estas corporaciones, y en ninguna de las más grandes, da acceso la propiedad del accionista individual a ninguna autoridad dentro de la empresa. Esto ha sido así durante mucho tiempo; hace ya cincuenta años que los estudiosos Adolf A. Berle, Jr. y Gardiner C. Means concluyeron que en la mayor parte de las doscientas corporaciones más grandes de los Estados Unidos el control había pasado a la administración, es decir, que los administradores elegían al consejo de administración, que, luego, de forma incestuosa, elegía la dirección que les había elegido a ellos (1). La continua transferencia de

(1) *The Modern Corporation and Private Property* (Nueva York: Macmillan, 1933). El desplazamiento del poder fue afirmado también por los estudios de R. A. Gordon, entre ellos *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1945), y en las obras, de carácter más general, de James Burnham. Véase *The Managerial Revolution* (Nueva York: John Day, 1941). La burocratización de la moderna empresa económica fue puesta de manifiesto por Joseph A. Schumpeter —«es un complemento inevitable del desarrollo económico moderno»— en *Capitalism, Socalism, and Democracy*, 2.ª ed. (Nueva York: Harper and Brothers, 1947), pág. 206. Es evidente que el desplazamiento desde la propiedad hasta la organización como fuente

poder desde los dueños a los administradores —desde la propiedad a la organización— ha constituido desde entonces una característica general del desarrollo industrial.

Dos factores contribuyeron a la decadencia de la propiedad en relación con la dirección. Con el transcurso del tiempo, las participaciones en la propiedad de la herencia se dispersaban por herencia, incluyendo, inevitablemente, a algunos herederos eminentemente descalificados por disposición o por inteligencia para el ejercicio del poder que confería la propiedad. Y, al mismo tiempo, las tareas industriales se tornaban crecientemente complejas. Las dimensiones de la empresa, una sofisticada tecnología y la necesidad de dirección especializada y de talento comercializador se combinaban para excluir del proceso de toma de decisiones a aquellos cuya principal cualificación era la posesión de la propiedad. El poder rebasó el alcance intelectual del no participante y, por lo tanto, su capacidad para intervenir eficazmente. Y, cada vez más, las decisiones en el seno de la empresa surgían, no de la competencia aislada de cualquier individuo concreto, sino de las varias aportaciones de especialistas reunidos en comité o en estrecha asociación diaria (2).

La decadencia de la propiedad como fuente de poder en relación con la organización no ha sido aceptada fácilmente. Se considera todavía que debe otorgarse una cierta legitimidad a la propiedad. Su importancia viene afirmada por ceremonias cuasirreligiosas; se continúa diciendo a los jóvenes que el po-

---

principal de poder en la empresa industrial no es un descubrimiento reciente. Para un amplio tratamiento contemporáneo de esta cuestión, véase Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power* (A Twentieth Century Fund Study) (Cambridge: Cambridge University Press, 1981).

(2) He tratado sobre estas cuestiones en *The New Industrial State*, 3.ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1978). C. Wright Mills lo señaló hace unos veinticinco años: «La toma de decisiones... en la cumbre [de la corporación] está siendo sustituida lentamente por los esfuerzos de los comités, que juzgan ideas agitadas ante ellos generalmente desde niveles bajos.» (*The Power Elite* [Nueva York: Oxford University Press, 1956], pág. 134.)

der *último* en la corporación moderna descansa en el accionista: «Cuando, por ejemplo, John compró el año pasado una nueva emisión de acciones de la «Keim Corporation»... [ello le dio] voz en la decisión de la dirección de "su" empresa cuando se reúne con otros accionistas en las juntas anuales» (3). Las Facultades y los estudiantes universitarios trabajan con la creencia de que, mediante el ejercicio de su voto en las juntas de accionistas, su institución puede afectar sustancialmente a las decisiones de la corporación. En esas juntas anuales se presta una obediencia repetitivamente devota a la posesión de la propiedad; la referencia obligatoria, como indica el Departamento de Comercio en el folleto antes citado, es a «vuestra Compañía». Ninguna decisión importante es alterada jamás por ninguna de estas ceremonias (4).

3

Con el desplazamiento experimentado por las fuentes del poder desde la personalidad y la propiedad hasta la organización se produjo también una acusada disminución en la eficacia relativa del poder compensatorio y, como era de esperar, un gran aumento en el ejercicio del poder condicionado. Esto se hizo evidente, entre otros lugares, en la relación de la empresa industrial con el sindicato que se ha mencionado anteriormente. El sindicato, como ejercicio contrarrestante del poder en la compra del trabajo, había aparecido antes de la edad

(3) De «Do You Know Your Economic ABC's? Profits in the American Economy», folleto divulgador sobre economía (Washington, D.C.: United States Department of Commerce, 1965), págs. 17-18.

(4) «Los accionistas, aunque todavía llamados cortésmente "propietarios", son pasivos. Solamente tienen derecho a recibir. La condición de su existencia es que no se inmiscuyan en la dirección. Ni en la ley ni, por regla general, en la realidad tienen esa capacidad.» Adolf A. Berle, Jr., *Power Without Property: A New Development in American Political Economy* (Nueva York: Harcourt, Brace, 1959), pág. 74.

de la organización. Hemos visto que tropezó con una oposición mucho más firme por parte de los primeros empresarios —en los Estados Unidos por parte de Henry Clay Frick, Henry Ford y Sewell Avery (5)— que por parte de los hombres de organización.

El industrial poseedor de propiedad se hallaba frecuentemente interesado en el poder por el poder, en someter a los obreros como un acto de voluntad y decisión personales; por otro lado, un vicepresidente de relaciones laborales es valorado en parte por su capacidad para mantener la paz. Y —detalle importante— no está defendiendo su propia propiedad de las agresiones de los obreros. La edad de la organización (6) ha dado, así, lugar a una apreciable suavización del poder compensatorio antaño ejercido sobre la mano de obra.

Por lo que se refiere al ejercicio de la misma clase de poder sobre consumidores y clientes, el cambio operado con el auge de la organización fue algo más sutil y, en ciertos aspectos, contradictorio en efectos prácticos. Aquí, como cuando se trata del empleo de obreros, el poder consiste, principalmente, en obtener la máxima sumisión por el mínimo costo. Mucho puede parecer poco si la necesidad del comprador es grande y no existen alternativas; el consumidor es explotado, como lo es el obrero en el caso paralelo de sumisión. El ejemplo clásico de este ejercicio de poder es el monopolio de algún producto esencial o muy deseado para el que no existe un sustitutivo claro; al no haber ningún vendedor alternativo, la necesidad y el poder son grandes. Surge entonces la competencia como remedio; de ahí su reputación como disolvente básico del poder.

La organización y el desarrollo industrial a ella asociado han ejercido un acusado, incluso profundo, efecto sobre la

(5) De Carnegie convertida en «United States Steel», la «Ford Motor Company» y «Montgomery Ward», respectivamente.

(6) Juntamente, por supuesto, con el efecto de mayores salarios, prestaciones de desempleo y Seguridad Social, todo lo cual ha incrementado la distancia entre poder condigno y compensatorio y reducido el de compulsión asociado con este último.

competencia y el monopolio. Objetivo fundamental de la gran empresa industrial, del sindicato, la organización agrícola, la organización de países exportadores de petróleo o de la asociación profesional o comercial, es restringir o eliminar la competencia de precios., asegurar, en la medida de lo posible, que no exista alternativa alguna a un precio más bajo. En el caso de las empresas industriales modernas, esto no requiere una comunicación formal; basta con el común conocimiento de que la competencia de precios, si llega a desbocarse, será a costa del poder de todos. Incluso la tradición clásica en la economía ha admitido el compromiso a tal restricción implícita. Así, una finalidad primaria de la organización ha sido eludir las tendencias del mercado limitadoras del poder, de otra manera llamadas disciplina, y ello ha sido generalmente conseguido.

Pero también han actuado influencias contrarias. La opulencia asociada con el moderno desarrollo industrial se ha visto muy mermada por la presión de cualquier determinada necesidad del consumidor; la expansión en el número y variedad de productos y servicios ha incrementado directamente las alternativas al alcance del consumidor. La elección entre productos de consumo es infinitamente mayor que en el siglo pasado y, por consiguiente, las fuentes de disfrute y ostentación. En consecuencia, el monopolio ha dejado de ser el ogro que era en los primeros tiempos del poder compensatorio. Los que podrían ser sometidos a su fuerza tienen ahora la posibilidad de comprar otra cosa o de no comprar nada. Un resultado poco advertido pero muy expresivo es que, en tiempos recientes, el monopolio como mal social ha dejado de ser un tema importante de agitación en los países industriales.

La consecuencia de este desarrollo ha sido un apreciable desplazamiento del poder compensatorio al condicionado. Una respuesta a la excesiva disponibilidad de alternativas es persuadir a la gente de que no existen alternativas *reales*, cultivar la creencia de que el producto o servicio en cuestión posee cualidades únicas. De ello deriva el masivo compromiso mo-

derno con la publicidad comercial. La publicidad no es, como sugerirían algunos, una forma nueva y vital de competencia comercial. Por el contrario, intenta, mediante el poder condicionado, conservar parte de la autoridad sobre el comprador que anteriormente se hallaba asociada con el poder compensatorio.

El cambio operado aquí es evidente en la respuesta simétrica de los consumidores al poder de vendedores de mercancías y servicios. Cuando se hallaban sometidos al poder compensatorio —al poder que les exigía mucho por poco— fundaban cooperativas o asociaciones de compradores para ejercitar un poder compensatorio propio. Estos grupos trataban de comprar más por menos, desarrollaban fuentes alternativas de suministro o apelaban al Gobierno para que regulase los precios o disolviera de otra manera el poder comercial del vendedor. El precio del producto, el índice del poder compensatorio relativo, constituía el eje de la preocupación. Esto ya no es así. La preocupación del consumidor moderno se centra casi exclusivamente en la publicidad del producto, en contrarrestar el ejercicio del poder condicionado a fin de saber qué es verdad o qué se considera que es verdad. Esto se halla también de manifiesto en las acciones de los organismos oficiales a favor del consumidor. Los precios son objeto de consideración secundaria; el centro de toda preocupación lo ocupa la validez de las afirmaciones publicitarias, qué es lo que se da como verdad en la publicidad. Ésta es la finalidad moderna del movimiento de consumidores; es la previsible respuesta al paso desde el ejercicio del poder compensatorio al ejercicio del poder condicionado.

4

Cuando la moderna empresa industrial busca el apoyo del Estado a sus fines, el poder condicionado es también el instrumento que invoca o que se halla en último término implicado.

No es desconocida la práctica de la compra directa de legisladores y otros funcionarios públicos; sin embargo, se la considera hoy en día atentatoria al sentido ético y, en considerable medida, ha sido también prohibida por la ley. El poder de la corporación sobre el legislador o el funcionario público se ejerce principalmente cultivando la creencia en sus necesidades o intenciones, sea directamente, sea sobre los electores de los que depende. Lo que se llama grupo de presión es uno que posee habilidad en ese condicionamiento directo, o uno que puede apelar eficazmente a nutridos grupos y asociaciones y, a través de ellos, a sus representantes políticos (7). Nadie puede suponer que los recursos pecuniarios —propiedad— carezcan de importancia en este aspecto. Sin embargo, tienen su importancia, no en la acción compensatoria directa, sino, como antes se ha indicado, en el mayor condicionamiento social que pueden comprar, incluyendo el que puede utilizarse en favor de un legislador dócil o complaciente o contra uno que se halle adversamente inclinado.

El ejercicio del poder condicionado en el Estado moderno —la persuasión de legisladores, funcionarios públicos o de sus electores— no es cosa baladí. Asalta los ojos y los oídos y es objeto de comentario e interés políticos. Sin embargo, no es, probablemente, tan eficaz como la compra directa, o poder compensatorio, habitual en la era del alto capitalismo. Además, como ya hemos visto, el poder compensatorio se hallaba ineludiblemente ligado a la propiedad, y la propiedad, a su vez, era poseída casi exclusivamente por los capitalistas industriales. El poder condicionado requiere también recursos pecuniarios para pagar las distintas formas de persuasión —publicidad en Prensa, Radio y Televisión, discursos, halago personal— en que descansa. Pero, aun admitiendo esta necesidad, es generalmente de más fácil accesibilidad que el poder compensatorio al que sustituye. Se pueden encontrar recursos; se puede recaudar

(7) Así, en los Estados Unidos, el poder para sus propios fines de los veteranos de guerra, pensionistas de la Seguridad Social y miembros de la National Rifle Association.

dinero. En cierta medida, aunque a menudo muy pequeña, el poder condicionado es accesible a todos los que pueden formar una organización.

5

No sólo el poder condicionado es más ampliamente accesible en la era de la organización, sino esa accesabilidad a la gran corporación moderna es, en algunos aspectos al menos, más débil que el poder condicionado asociado a la preeminencia del capital o la propiedad en el siglo pasado.

A medida que la organización masiva manifestada en la gran empresa industrial se ha convertido en el hecho básico de la vida industrial moderna, el condicionamiento social de que este poder depende en amplia medida, se ha ido quedando rezagado, como ya se ha hecho notar. Ha permanecido básicamente idéntico desde la era del capitalismo clásico. Se sigue afirmando que el poder es disuelto por el mercado y por la competencia. Y se da por supuesto que el poder, cualesquiera que sean sus intenciones, es guiado siempre hacia fines socialmente deseables por el milagro del mercado y de la lucha competitiva a él inherente. En consecuencia, el condicionamiento social del siglo pasado se perpetúa en circunstancias de creciente falta de plausibilidad en el mundo de las grandes organizaciones.

El uso permanente del condicionamiento anterior se hace vívidamente evidente en la instrucción económica. El mundo real está compuesto por grandes organizaciones —corporaciones, sindicatos y Estado— que actúan entre sí. La interacción entre las demandas salariales sindicales y los precios de la corporación se ha convertido en la principal causa moderna de inflación. Pero un libro de texto que tomase como punto de partida la realidad de tal interacción no sería aceptable para

su uso universitario y, significativamente, no se prestaría a los refinamientos geométricos o matemáticos de otro tipo compatibles con la suposición de competencia del mercado y sin los que no se considera totalmente respetable la enseñanza de la economía.

El condicionamiento social que se sostiene mediante esta instrucción ejerce un cierto efecto. Los pensamientos de cientos de miles de jóvenes por lo demás inteligentes son alejados inocuamente del ejercicio del poder industrial. Ya hemos visto que el poder es servido de muchas maneras y que ningún servicio es más útil que el cultivo de la creencia de que no existe. «Reconocer que la microeconomía debe ahora tratar con un mundo de omnipresente oligopolio..., amenazaría a algunas defensas ideológicas básicas del sistema del *laissez-faire*» (8).

Pero el condicionamiento social, por profundo e impregnante que sea, no puede chocar demasiado evidentemente con la realidad. Sólo con creciente dificultad se consigue ocultar la presencia y el poder de las grandes corporaciones modernas —«Exxon», «General Motors», «Shell», «Philips»— tras la fachada del mercado. En consecuencia, una referencia a la economía neoclásica, el medio condicionante de instrucción, ha llegado a tener una resonancia vagamente peyorativa; algo que no es ya totalmente real queda implicado en ella. Una vez que la instrucción económica es percibida no como la realidad, sino como la guía que aleja de la realidad, su valor condicionante resulta, nada sorprendentemente, mermado.

El conflicto con la realidad se hace más intenso cuando el condicionamiento social clásico rebasa el campo de la educación para entrar en la expresión ejecutiva cotidiana y en el esfuerzo publicitario y de relaciones públicas de la gran empresa industrial. Desaparecen entonces las cualificaciones: la función del mercado como disolvente del poder se convierte en un absoluto; se sostiene que, en su ejercicio de poder, «Exxon» no se diferencia en nada de la tienda de la esquina

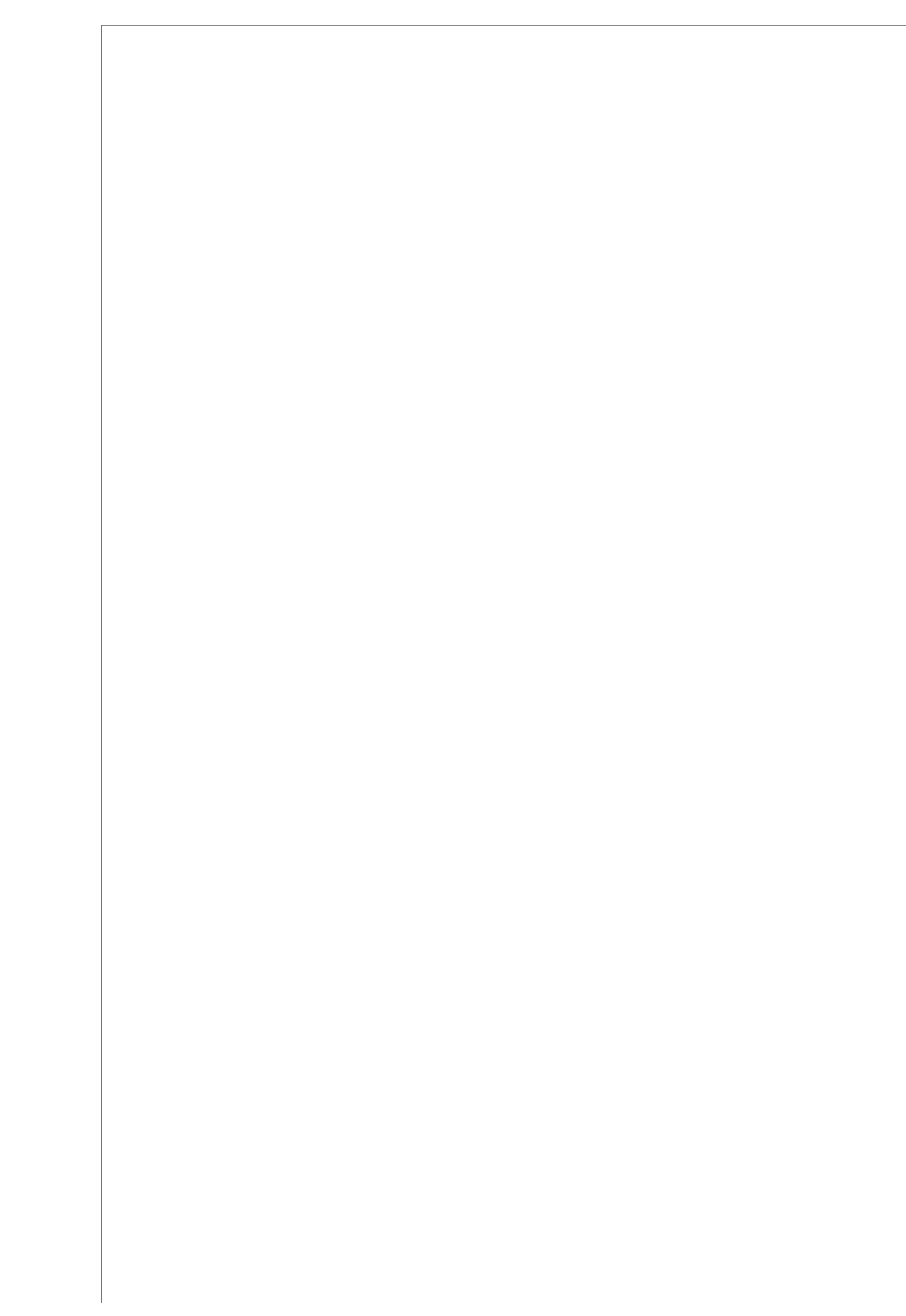
(8) Thomas Balogh, *The Irrelevance of Conventional Economics* (Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1982), pág. 60.

o de la abacería del pueblo. En consecuencia, el efecto persuasivo queda limitado a los excesivamente impresionables, a los capaces de creer hoy cualquier cosa y que, consiguientemente, creerán mañana otra distinta. Para otros, sin embargo, un importante efecto del condicionamiento social de la propaganda empresarial, como significativamente se denomina a menudo, es cultivar la incredulidad. Tiene que existir algún mal uso del poder cuando quienes tan evidentemente lo poseen se esfuerzan tanto en negar que lo tienen. En los países industriales es actualmente un pequeño indicio de *sofisticación no* creer lo que se oye o se lee en la publicidad de interés público de la gran corporación. El poder condicionado y compensatorio de la moderna empresa comercial continúa siendo considerable, pero no cabe suponer que rivalice con el poder compensatorio directo de la gran firma capitalista de la era del alto capitalismo.

Hay otro indicio de este declinar en la relación de la corporación moderna con el Estado. Durante el siglo pasado, cuando el Estado era un aliado, habría sido inimaginable la existencia de una relación de adversarios entre Gobierno y empresa comercial. Actualmente, Gobierno y empresas son por lo general considerados como enemigos mutuos. El condicionamiento social de la moderna empresa se halla ampliamente afectado por las tendencias intrusivas, limitadoras y de otro modo perniciosas del Estado. (Sólo en el terreno del poder militar existe plena armonía entre Gobierno y sus empresas dependientes.) En importante medida, la razón radica en el desplazamiento desde el poder compensatorio al condicionado. El poder compensatorio era claro monopolio de la empresa comercial. No era probable que los legisladores y funcionarios públicos que compraba mostrasen hostilidad hacia sus pagadores. El poder condicionado permite acceso al Estado a muchos más intereses; algunos de éstos son hostiles al poder empresarial y, por ello, contribuyen a una relación de hostilidad, aparente o real, entre la gran empresa moderna y el Gobierno moderno.

Pero el Estado ha cambiado también; en contraste con su

papel durante el siglo pasado, es ahora menos el instrumento de los que buscan su poder y mucho más un poder por derecho propio. La organización y el poder condicionado son de nuevo las fuerzas operantes. El Estado moderno incluye una gran organización —la burocracia— que, a su vez, ha convertido ampliamente al Estado en instrumento de sus propios fines.



XV

LA ORGANIZACIÓN Y EL ESTADO



1

En el siglo XIX y durante las primeras décadas del XX, el Estado moderno fue considerado comúnmente como el instrumento del poder capitalista. Sobre esto coincidían plenamente Marx, en la tradición revolucionaria europea, y Thorstein Veblen y Lincoln Steffens, en la tradición crítica norteamericana. Como se ha indicado, era una exageración; el Estado reflejaba y servía también los distintos fines de sus ciudadanos y de quienes formaban su estructura. Pero se hacía descansar todo el énfasis en su servicio al interés industrial (y financiero) (1). Hasta bien entrado el presente siglo, nadie habría pensado en un conflicto entre Gobierno e industria, expectativa habitual en nuestros días. Había también en el siglo pasado una cierta exclusividad en el ejercicio del poder industrial; tanto directamente como a través del Estado, era *el* poder. Nada rivali-

(1) «Pese a su permanente preeminencia y poder, y a su considerable influencia sobre el Gobierno, el mundo empresarial ha sufrido un relativo descenso *desde su posición anterior a los años 30 de dominio casi exclusivo de la política gubernamental*.» Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power* (A Twentieth Century Fund Study) (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), pág. 185. La cursiva es mía.

zaba con la personalidad, la propiedad y la organización del industrial para obtener sumisión. Esto ya no es cierto. Una destacada característica de la edad de la organización es el enorme número de grupos organizados —sindicatos, asociaciones comerciales, comités de acción política, organizaciones agrícolas— que tratan de apropiarse de los instrumentos del poder para sus propios fines. Y también el mayor número de organizaciones dentro de la estructura del Estado mismo —departamentos, organismos, autoridades, corporaciones públicas, los servicios armados— que se han convertido en fuentes originales de poder. Estas dos evoluciones merecen ahora nuestra atención.

2

El Estado moderno reúne dentro de su estructura las tres fuentes de poder, la personalidad política, la propiedad, en forma de los recursos que dirige y administra, y la organización. Tiene manifiesto acceso a los tres instrumentos de imposición: sigue siendo, como se ha sugerido, el poseedor casi exclusivo del poder condigno; despliega gran poder compensatorio; y hace creciente y masivo uso del poder condicionado. Todas estas fuentes e instrumentos de poder eran utilizables en alguna medida durante el siglo pasado y antes. Lo que ha cambiado es su importancia absoluta y relativa dentro de la estructura formal del Gobierno y la extensión y diversidad de su uso por las organizaciones existentes fuera de la estructura formal del Gobierno, organizaciones que tratan de reclamar a su favor los instrumentos de poder del Estado.

Al considerar el ejercicio del poder realizado por el Estado moderno y a través de él, es útil, incluso necesario, distinguir entre las orientaciones externas e internas del Gobierno y las fuerzas mediadoras existentes entre ellas. La orientación exterior es la legislatura, los votantes y la gran masa de organizaciones que actúan sobre ellos y directamente sobre la le-

gislatura misma. Aludiré a todos éstos como los procesos exteriores del Gobierno. Existe también la orientación interna, la estructura permanente de Gobierno, que en los tiempos modernos se halla constituida por un amplio conjunto de organizaciones. Denominaré a éstas los procesos autónomos de gobierno. En líneas generales, aunque no de una manera absoluta, son equivalentes a lo que se denomina la burocracia (2). La connotación peyorativa que comúnmente se agrega a esa palabra expresa los sentimientos de muchas personas, incluyendo algunos recientes presidentes de los Estados Unidos (3) que se hallan sometidos a ellos o en conflicto con su poder. Sin embargo, no debe tomarse esto en el sentido de que el ejercicio autónomo o burocrático del poder sea socialmente hostil. Por el contrario, sirve a los fines civilizados más altos..., protección de las personas frente a las penalidades, la explotación y los abusos, esto es, la regulación del ejercicio del poder condigno; apoyo a su subsistencia; apoyo al desarrollo industrial y a la educación; promoción de la ciencia; estímulo de las artes; preservación de los recursos nacionales, y cientos de otras funciones. Al hablar de poder autónomo o burocrático, no formulo juicio alguno sobre sus méritos sociales (4).

En una situación intermedia entre los procesos autónomos y los exteriores de gobierno existe, en muchos casos, un proceso también intermedio..., en los Estados Unidos, el presidente, sus acólitos y su plana mayor, los jefes de gabinete y sus subordinados. Éstos ejercitan el poder y obtienen sumisión a

(2) Los servicios armados forman parte muy importante de los procesos autónomos de gobierno, pero no se les suele incluir de ordinario en el concepto de burocracia. Volveré sobre ellos en el capítulo siguiente.

(3) Los presidentes Carter y Reagan atacaron elocuentemente la vasta, mentalmente rebelde y por lo demás «horrible» burocracia federal. Cuando se le hacían sugerencias respecto a un curso de acción aparentemente sensato, John F. Kennedy se sentía a veces dispuesto a responder: «Yo estoy de acuerdo, pero no creo que podamos conseguir el acuerdo del Gobierno.»

(4) Ni, de hecho, sobre su legitimidad, preocupación filosófica fundamental de muchos que escriben sobre el poder.

sus propios fines. Pero mucho de lo que superficialmente parece ser un ejercicio de su poder es, en la práctica, una mediación entre pretendientes al poder autónomos y exteriores (5).

Consideraré primero los procesos exteriores de gobierno.

3

Fue sumamente útil para el ejercicio del poder industrial hacer creer al público que todo poder efectivo queda disuelto por la subordinación de la empresa industrial al mercado. Hemos visto que el esfuerzo por inculcar esta creencia sobrevive intensamente en la instrucción económica. Un designio similar funciona con respecto al poder del gobierno. Nada oculta mejor el ejercicio del poder en el Estado y a través de él que la letanía política, emprendida virtualmente como una forma de oficio religioso, de que todos los hombres y mujeres acuden a las urnas con igual soberanía y se hallan sometidos al resultado de acuerdo con la voluntad de la mayoría. Esto se les dice a los jóvenes, y esto acepta el ciudadano verdaderamente bueno. Y esto lo niega amplia, visible y abiertamente la práctica diaria. Durante el siglo pasado, la liturgia democrática ocultó, aunque no muy eficazmente, la compra de votantes, la compra de aquellos a quienes votaba la gente y el poder compensatorio sobre la votación que se manifestaba en el uso del padrinazgo. Por estos medios, los votos de los muchos concurrían a los fines de los pocos. En el siglo actual, la liturgia oculta una subversión más imaginativa del proceso electoral democrático. Se continúa afirmando que el votante es soberano; la soberanía de la mayoría continúa convirtiéndose a los fines de los pocos. En la edad de la organización, la diferencia radica en que existe un gran número de organizaciones altamente competitivas empeñadas en el esfuerzo de subordinar

(5) Hay una descripción más formal de estas relaciones de poder en Dennis H. Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Nueva York: Harper Colophon Books, 1980), págs. 158 y sigs.

a sus fines al votante y a sus representantes elegidos, y el instrumento dominante es ahora el poder condicionado. Corporaciones, la industria armamentística, empresas comerciales en general, sindicatos, organizaciones agrícolas, instituciones religiosas, grupos de consumidores y una casi infinidad de organizaciones con otros fines más especializados participan rutinariamente en los procesos exteriores de gobierno y tratan de obtener la sumisión de los votantes a sus propios objetivos o necesidades. O buscan la sumisión de los ya elegidos. La propiedad y el poder compensatorio a ella asociado revisten una gran importancia en los procesos exteriores. Pero en todos los casos, salvo en los más aberrantes, no recompensan al votante ni a los elegidos; en lugar de ello, costean el condicionamiento social, que se ha convertido en el instrumento de poder más eficaz.

En el Estado moderno, y, sobre todo, en los Estados Unidos, este condicionamiento social es ejercitado con máxima intensidad. Discursos y publicidad en Prensa, Radio y, sobre todo, en Televisión son de extraordinaria importancia en la campaña política moderna. Se consideran decisivos el volumen y la estrategia en el uso de estos instrumentos para obtener confianza, poder condicionado. Tan importante como el candidato mismo es la persona que se supone posee el talento y los conocimientos precisos para organizar el necesario condicionamiento social (6).

Como cabía esperar, el ejercicio de poder condicionado en los procesos exteriores de gobierno origina una respuesta simétrica por parte de quienes se resisten a él. Es éste un fenómeno claramente manifiesto en el Estado moderno. Los que se organizan para tratar de persuadir a votantes y legisladores de los males del aborto encuentran la oposición de quienes se

(6) Para un amplio y notable, aunque un poco falto de estructuración, examen del moderno papel del dinero en la política, véase Henry Bretton, *The Power of Money* (Albany: State University of New York Press, 1980), págs. 164 y sigs. Un estudio muy reciente sobre el tema se contiene en *Politics and Money*, de Elizabeth Drew (Nueva York: Macmillan, 1983).

organizan para persuadir del derecho de las mujeres a elegir libremente. La organización y la persuasión de quienes buscan reducciones, o exenciones, de impuestos —que aducen la necesidad de incentivos para inducir su propia inversión o su esfuerzo— son combatidos por los que se organizan y tratan de persuadir de la necesidad de impedir la evasión fiscal. Los que querrían que hubiese oración en las escuelas públicas tropiezan con los que la limitarían a las iglesias y el hogar o se privarían de sus beneficios.

Dada la disponibilidad de la organización y del poder condicionado, así como de sus medios de imposición, en los procesos exteriores de gobierno, ambos son ampliamente utilizados. Y el volumen del esfuerzo ha ejercido, a su vez, un profundo efecto sobre la eficacia de este instrumento. Es manejado tan profundamente —en la persuasión directa, a través de los medios de comunicación, discursos, libros, folletos y de otras formas— que se desarrolla en votantes y legisladores una inmunidad hacia lo que la mente no puede en manera alguna absorber. El hecho de que tanto ejercicio de poder condicionado produzca poco o ningún efecto práctico —consiga poca o ninguna sumisión— no aminora, sin embargo, su uso. Su accesibilidad es extraordinaria. Además, todos los que lo practican tienen una impresión de su propio poder..., han celebrado un mitin, pronunciado un discurso, aparecido en televisión, producido un anuncio, publicado un libro, escrito un artículo o un editorial: por consiguiente, deben haber ejercido poder. La acción es el sustitutivo del resultado; en nuestro tiempo suele confundirse el recurso a un instrumento de poder con un ejercicio de poder. Sobre esto, un aspecto de la ilusión del poder, volveré más adelante.

4

Los principios de la organización expuestos en los capítulos VI y VII son fundamentales para el poder condicionado de

las organizaciones que operan en los procesos exteriores de gobierno. Concretamente, si la organización que busca sumisión a sus fines es internamente fuerte —si sus miembros se someten de modo total—, su capacidad para obtener sumisión externa, en el presente caso la sumisión de votantes y legisladores, es proporcionalmente mayor. Y; cuanto menos sean los fines que la organización persigue y a los que exige sumisión, mayor será su disciplina interna. La National Rifle Association ejerce un gran poder entre votantes y legisladores en los Estados Unidos. Esto refleja la limitación de su objetivo, que consiste en la conservación o legalización del derecho a poseer y, presumiblemente, a usar armas mortales. Similarmente, las organizaciones que se oponen o apoyan a los derechos de la mujer, los programas de acción afirmativa y las llamadas leyes del derecho al trabajo tienen una disciplina semejante y una semejante unidad de objetivo. En la práctica cotidiana, se ve esto en el respeto que se dispensa al grupo de presión de interés único o especial. Cabe hacer notar en este aspecto que, muy probablemente, el poder de las organizaciones conservadoras en los procesos exteriores de gobierno será siempre mayor en proporción al número de sus participantes que el de las organizaciones liberales. Así, las organizaciones que se oponen a los derechos de las mujeres y al aborto, aunque se han mostrado repetidamente menos numerosas en el electorado como un todo, se han revelado, al menos en el pasado, más fuertes en efectos legislativos. La razón radica en el mayor instinto de disciplina de los conservadores. El espíritu conservador acepta las creencias establecidas, el condicionamiento social; el instinto liberal es cuestionar, impugnar y debatir.

5

Los procesos autónomos del Estado comprenden las numerosas, variadas y, frecuentemente, muy grandes organizaciones que administran las tareas del Gobierno moderno. En los Esta-

dos Unidos, los departamentos, agencias, oficinas, comisiones y autoridades, juntamente con las fuerzas armadas, componen la estructura permanente del Gobierno. Estas organizaciones deben poco a la personalidad como fuente de poder; da una medida de su escasa importancia el hecho de que alude con frecuencia a sus miembros como burócratas anónimos. Deben más a la propiedad, a los considerables y a veces muy grandes recursos que poseen y despliegan (7). Pero, sobre todo, la fuente de su poder radica en una organización extensa, compleja, y, en los casos más importantes, disciplinada.

Rasgo característico de los procesos autónomos de gobierno es que tienen acceso a los tres instrumentos de poder. En medida variable y bajo el control posterior de los tribunales, tienen acceso al poder condigno; tienen amplio acceso al poder compensatorio; descansan fuertemente sobre el ejercicio tanto implícito como explícito del poder condicionado. La referencia a un gobierno de poderes limitados, caracterización común del Gobierno de los Estados Unidos, alude casi siempre, es de hacer notar, al poder condigno. No existe ninguna restricción moral ni legal semejante sobre el ejercicio, más importante, del poder compensatorio y el condicionado.

En los procesos autónomos de gobierno, el poder condicionado es también de importancia fundamental. Una poderosa agencia gubernamental, aunque tiene, de ordinario, acceso a la recompensa compensatoria y puede tener acceso al castigo condigno, se apoyará principalmente en el poder condicionado. El condicionamiento implícito —una aceptación general de los fines de la agencia concreta— es apoyado por un gran flujo de información sobre esos fines por medio de mítines, discursos

(7) La limitación en el ejercicio del poder compensatorio, o, mejor dicho, en los recursos financieros que lo sustentan (esto es, el control de las incautaciones), constituye el instrumento fundamental de poder de los procesos exteriores de gobierno frente a los procesos autónomos. Aunque centro de todo interés, no es un instrumento singularmente poderoso. Las unidades autónomas de gobierno, tras ciertas revisiones y ajustes centrales, proponen sus presupuestos a la legislatura, y en todos los casos, salvo los más rutinarios, son aprobados.

y reportajes de Prensa, Radio y Televisión. Frecuentemente, existe también una sofisticada depuración de lo que se pone al alcance del público. En el Gobierno de los Estados Unidos, el Departamento de Defensa, la Central Intelligence Agency, el Departamento de Estado y el Consejo de Seguridad Nacional prestan la más cuidadosa atención a lo que se publica; se da por supuesto que esa información y la creencia que se espera obtener servirán a los mejores intereses de la agencia en cuestión. El material que se encuentra en conflicto con los fines de la agencia es retenido; frecuentemente, se le sitúa en la categoría de «clasificado», lo que quiere decir que su publicación no autorizada dará lugar a la amenaza o realidad de acción condigna. Nada se considera más perjudicial —burocráticamente más reprensible— que las filtraciones «no autorizadas». La discusión y controversia consiguientes sobre noticias manipuladas, filtraciones y clasificación reflejan la importancia atribuida al condicionamiento social como fuente de poder. Periodistas y otras personas perciben correctamente que se halla implicado un instrumento importante en el ejercicio del poder. Agencias de los Estados Unidos que carecen de capacidad para dirigir la información —los Departamentos de Comercio, Trabajo y Agricultura— carecen de un poder comparable con los que poseen ese control.

La capacidad para manejar con éxito la información es un aspecto de una disciplina más amplia que relaciona el poder interno de la organización con el externo. La agencia pública que obtiene de sus miembros una gran medida de sumisión a sus fines incluye en esa sumisión la renuncia a su libertad de expresión. Es éste un aspecto vital de una sumisión más general que, en el caso extremo pero en absoluto excepcional, significa el abandono del pensamiento independiente para aceptar todo cuanto refleje los objetivos de la organización. Es entonces cuando uno es conocido como buen «hombre de agencia», buen funcionario de Asuntos Exteriores, una persona que «realmente cree» en lo que está haciendo. Cuando esta subordinación es completa y se puede confiar en ella, la agencia

en cuestión es proporcionadamente más fuerte; cuando la subordinación es pequeña o inexistente, es previsiblemente más débil.

El poder condicionado de los procesos autónomos de gobierno resulta también notoriamente realzado por las dimensiones y la complejidad de las tareas del Estado moderno. Esta complejidad aleja sus fines de una fácil comprensión por parte del público y, en consecuencia, de la respuesta efectiva de aquellos cuya sumisión se busca. Y se manifestará regularmente que sus fines son demasiado complicados para que los comprendan las personas carentes de instrucción; el cultivo de la creencia de que esto es así se convierte entonces en un aspecto del condicionamiento social. En tiempos pasados, gran parte del poder del Departamento de Estado de los Estados Unidos, como también de sus equivalentes en otros países, descansaba sobre la creencia de que la política exterior era una cuestión demasiado sutil e intrincada para que la pudiera comprender el ciudadano medio o el político ordinario. Se debía mantener fuera de ella a los profanos y no desafiar el poder de los que poseían el monopolio de las aptitudes y conocimientos necesarios. La misma técnica de condicionamiento social es empleada hoy con gran eficacia por los que se ocupan de política de defensa y control de armamentos, como se indicará en el capítulo siguiente. Este condicionamiento deliberado, en combinación con las dimensiones, complejidad y sofisticación tecnológica o de otro tipo que presentan las tareas de un Gobierno moderno, conduce a la sumisión que se manifiesta en la frase «debemos dejárselo a los expertos».

Finalmente, el poder en los procesos autónomos de gobierno depende de su relación directa con organizaciones existentes en los procesos exteriores y el asociado y cooperativo ejercicio de poder condicionado. El caso extremo está constituido por el Departamento de Defensa en alianza con las empresas fabricantes de armamento. Pero muchas, quizá la mayor parte de las agencias autónomas del Gobierno, tienen organizaciones afines en los procesos exteriores..., el Departamento de

Estado y los grupos agrícolas; el Departamento de Estado y lo que se conoce con el nombre de *establishment* de la política exterior; la Oficina de Administración de Tierras del Departamento del Interior y los ganaderos cuyas reses pastan en las tierras de propiedad pública; el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y los que cruzan los cursos de agua.

Allá donde el ejercicio del poder por parte de los procesos autónomos de gobierno es contrario a los fines de organizaciones e individuos situados en los procesos exteriores, funciona también la dialéctica del poder. Un movimiento antinuclear se desarrolla para contrarrestar las preocupaciones mortales del Departamento de Defensa y de la industria armamentista; los conservacionistas se unen para proteger los espacios naturales de propiedad federal; los ambientalistas se organizan para oponerse a una actitud excesivamente relajada sobre eliminación de residuos tóxicos. Como siempre, el ejercicio del poder suscita una respuesta generalmente simétrica.

Al considerar los procesos autónomos de gobierno, se siente uno impulsado a recalcar el papel de la organización y su conexo condicionamiento social como las manifestaciones dominantes del poder. Sin embargo, como ocurre en todos estos asuntos, no hay aquí términos absolutos. Lo que se llama una burocracia poderosa tendrá acceso a los otros dos instrumentos de imposición, y éstos derivarán de las tres fuentes de poder. Así, en sus años de prominencia, el Federal Bureau of Investigation estaba correctamente considerado como una agencia poderosa. Con J. Edgar Hoover, tenía a su frente una personalidad incuestionablemente efectiva. El Congreso le dotaba generosamente de dinero..., propiedad. Y debía parte de su poder a una organización altamente disciplinada..., la plena sumisión a los fines del Bureau de quienes servían en sus filas. Volviendo a los instrumentos de imposición, tenía acceso al poder condigno, tanto dentro del marco de la ley como a través de las desagradables consecuencias extralegales que podía provocar a quienes resistían o criticaban sus métodos. Debido a sus ingresos, disponía de adecuado, incluso generoso, poder

compensatorio para quienes servían sus fines. Y se prestaba suma atención al condicionamiento social, a cultivar la creencia en los virtuosos propósitos y alta eficacia de la organización y en la profunda depravación de los subversivos y criminales contra los que luchaba y frente a los que proporcionaba protección. La consecuencia de esta combinación de fuentes e instrumentos de poder era un conjunto de poder que durante mucho tiempo ningún presidente juzgó sensato desafiar. Pero también aquí surgió finalmente una dialéctica de respuesta. El poder del FBI suscitó oposición y fue sustancialmente restringido.

6

Como ya se ha indicado, entre los procesos autónomos y los exteriores del Estado moderno, y, en cierta medida, por encima de ellos, existe una combinación de poder ejecutivo y poder mediador; en el caso de los Estados Unidos, es el presidente y su círculo de funcionarios designados. El presidente, huelga decirlo, es una fuente original de poder. El cargo refleja también —y plenamente— las modernas tendencias en el ejercicio del poder. La personalidad continúa siendo de indudable importancia, aunque es considerablemente menos decisiva de lo que de ordinario se pregona e imagina. Los recursos que el presidente tiene a su disposición —el papel de la propiedad— constituyen una fundamental fuente de poder. Y aquí, como en otros lugares en los tiempos modernos, la organización reviste gran importancia. El presidente es en la actualidad hechura de una amplia plantilla administrativa personal e interna; unos 79 hombres y mujeres le rodean y le asisten en sus tareas. Hasta los tiempos de Franklin D. Roosevelt, no había en la Casa Blanca una semejante organización de apoyo; Woodrow Wilson escribía él mismo sus discursos en su propia máquina.

Por lo que respecta a los instrumentos del poder, el recur-

so al poder condigno se halla, naturalmente, muy limitado. No se considera apropiado ni, incluso, lícito, que el jefe del ejecutivo goce de discrecionalidad en las decisiones para perseguir el crimen, ni, ciertamente, en las penas impuestas. El poder compensatorio del presidente es grande; directa o indirectamente, los recursos que despliega —los que puede ofrecer o retener— obtienen una generosa medida de sumisión. La deseabilidad de esta recompensa y el pensamiento de su posible pérdida se hallan convenientemente instalados en las mentes de muchas personas. Este poder compensatorio se extiende incluso a detalles frívolos..., asistencia a las ceremonias sociales de la Casa Blanca y la concesión de pequeños recuerdos presidenciales u honores al ostentosamente fiel.

Sin embargo, el presidente moderno descansa creciente e inevitablemente sobre el poder condicionado. Es a esto a lo que la organización de la Casa Blanca dedica importante y casi exclusivo interés; a este fin es al que en gran medida va dirigida su disciplina. Se presta extraordinaria atención, como cuestión de vital importancia, a conferencias de Prensa, discursos, otras comparecencias públicas y, de hecho, a toda relación con los medios de comunicación. Toda necesidad significativa de obtener sumisión mediante la ampliación del poder sobre los procesos exteriores de gobierno —las organizaciones que buscan poder en el Estado, el cuerpo electoral— lleva, más o menos automáticamente, a una alocución presidencial por la Televisión. Al igual que ocurre en los procesos autónomos de gobierno, se considera de la máxima importancia que se controle o suprima la trasmisión de toda información que esté en conflicto con el condicionamiento social requerido (8).

(8) En la Administración de Richard Nixon, esto condujo a las (finalmente) ampliamente divulgadas operaciones de los llamados fontaneros y a las igualmente notorias grabaciones magnetofónicas de conversaciones. Ambas cosas reflejaban la preocupación por impedir la publicidad de información perjudicial para la creencia requerida. El motivo de la queja contra esos ejercicios del poder no era, sin embargo, el esfuerzo por controlar la difusión de información —cosa que se daba por supuesta—, sino, más bien, las técnicas concretas de supresión empleadas.

7

Aunque el poder original de la presidencia es considerable, podría ser más equivocado exagerarlo que minimizarlo. Gran parte de lo que superficialmente parece ser poder presidencial es, como hemos visto, la mediación entre ejercicios contrapuestos de poder..., entre los de partes diferentes de los procesos autónomos de gobierno o entre los procesos autónomos y los exteriores. No debe desdeñarse la importancia de este poder mediador. Pero lo que resulta de su ejercicio no es la voluntad original del presidente ni de su plana mayor, sino la de una u otra (o, parcialmente, de ambas) de las organizaciones enfrentadas.

Otros factores dan una impresión realzada del poder presidencial. Como es evidente, la tradicional asociación del poder con la personalidad y la persona del presidente, se da por supuesto que, de acuerdo con el pensamiento convencional (o la ausencia del mismo), que él y su cargo tienen mucho poder. Los que escriben acerca del poder presidencial se hallan profundamente sometidos a este silogismo.

Está también la cuestión de la ilusión de poder, factor que se ha visto realzado por el moderno apoyo en el condicionamiento social. Como la sumisión lograda por cualquier ejercicio de poder condicionado es subjetiva y relativamente invisible —en contraste con los resultados, mucho más objetivos, del ejercicio de poder condigno o compensatorio—, existe, como ya se ha mencionado, una fuerte tendencia a la sumisión. Si el presidente pronuncia una alocución televisada o inicia una nueva política de armamento o pide apoyo a su presupuesto, se da por supuesta una respuesta generalmente favorable al objetivo presidencial; el ejercicio se convierte de nuevo en resultado.

La ilusión de poder es acentuada también por los que se encuentran próximos a la presidencia. Los acólitos presidenciales

son particularmente entusiastas en su ejercicio; realzando el poder del jefe del ejecutivo, realzan, *pari pasu*, el suyo propio ante los ojos del público, lo que, a su vez, contribuye a aumentar su propia estima. El efecto de exageración queda acentuado con más intensidad aún por parte de los periodistas, reporteros de Televisión y otros especialistas de medios informativos que trabajan en estrecha asociación con la Casa Blanca. Todos participan profundamente en el ejercicio del poder condicionado; su actividad contribuye indispensablemente a la creencia requerida y, en ocasiones, a combatirla. Esta participación proporciona una acrecentada sensación de poder a la que se hallan peligrosamente sujetos hasta los menos impresionables (9).

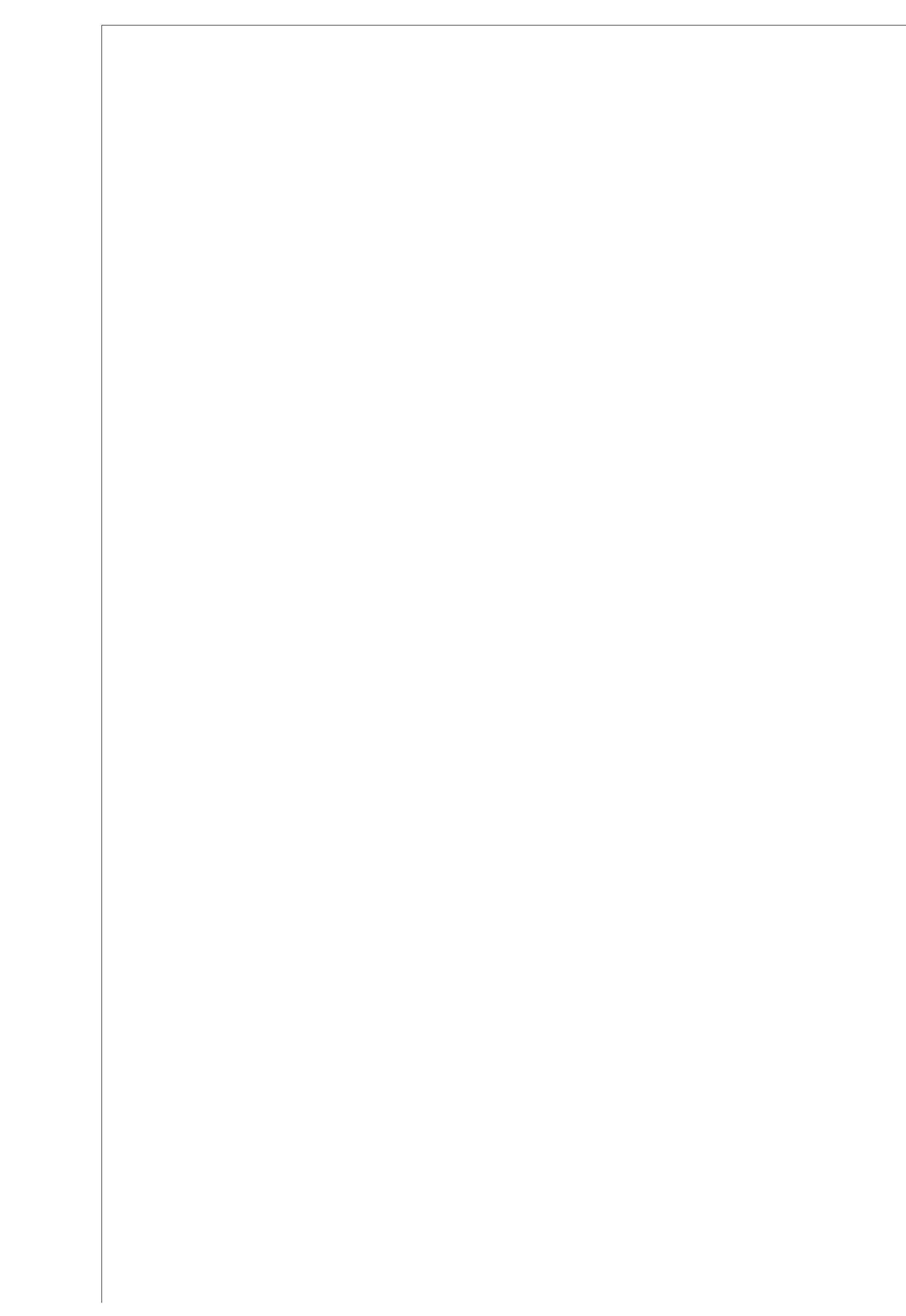
8

No se pretende afirmar con todo esto que la ilusión del poder en los diversos procesos de gobierno sea superior a la realidad. Existen manifestaciones del poder del Estado en que la realidad es verdaderamente muy grande, en que, entre otras cosas, el condicionamiento es tan profundo que incluso un sereno examen del poder implicado puede ser objeto del reproche de que no se halla uno en armonía con el interés nacional. Esto es cierto del poder militar, un formidable y, como he dicho, sombrío ejercicio del poder, que constituye el tema del capítulo siguiente.

(9) Los cronistas de Prensa y Televisión que cubren la información de la Casa Blanca tienen la impresión de ostentar una grave responsabilidad, es decir, poder. Casi todos ellos tienen intención de escribir un libro sobre la autoridad así ejercida. Y varios de ellos acaban haciéndolo. Ninguna de esas obras minimiza ni proyecta luz sobre el poder ejecutivo a que el autor está ocupacionalmente próximo. Y en pocos temas se halla un autor tan seguro contra las críticas. En la naturaleza del poder condicionado no hay forma de distinguir la realidad de la ilusión. Y el autor se encuentra a salvo de cualquier acusación de que pueda estar exagerando su poder, pues sus críticos serán colegas suyos que se hallarán igualmente persuadidos.

XVI

EL PODER MILITAR



1

Existe una expresión eficaz del poder cuando el individuo se somete a los fines de otros, no sólo voluntariamente, sino también con un sentido de virtud inherente. La expresión suprema, desde luego, es cuando la persona ignora que está siendo controlada. Esto, al máximo nivel, es la realización del poder condicionado; la creencia hace que la sumisión sea, no un acto consciente de voluntad, sino una manifestación normal, natural, de la conducta aprobada. Los que no se someten son disidentes. En nuestro tiempo, tal sumisión es, en gran medida, un logro del estamento militar, el más poderoso, con mucho, de los procesos autónomos de gobierno. El apoyo a una defensa nacional fuerte es una expresión de patriotismo normal; ningún ciudadano verdaderamente bueno discrepa de ello. Pero este eficaz condicionamiento constituye sólo una parte de una manifestación más amplia aún de poder. El poder de la institución militar abarca no sólo las fuentes fundamentales del poder, sino, con extraordinaria amplitud y eficacia, todos los instrumentos de su imposición. Resulta intimidante, y no dejan de contribuir a ello sus potenciales, incluso probables, consecuencias.

No quiere esto decir que el poder del Ejército haya escapado a la atención; en nuestro tiempo es objeto de grave preocupación pública más que ningún otro ejercicio del poder. Y de resistencia simétrica. Nos hallamos ahora en situación de ver que esta preocupación está realmente justificada. Debemos esperar que una más clara percepción de las fuentes de su fuerza originará un proyecto más fuerte para contrarrestar su poder.

2

De las tres fuentes de poder, el estamento militar posee dos en gran cantidad, propiedad (es decir, recursos económicos) y organización. En el pasado, y sobre todo en tiempo de guerra, la personalidad era también importante. Todavía durante la Segunda Guerra Mundial, había en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania líderes notables..., George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower, Douglas MacArthur (figura eminente ya en tiempo de paz), Bernard Montgomery y Erwin Rommel. Donde la personalidad no existía, la Prensa ayudaba gustosa e intensamente a sintetizarla. Pero, en la moderna organización militar, la personalidad tiene poca importancia. En la guerra del Vietnam, los generales implicados, carecían de rasgos relevantes y, pese a los considerables esfuerzos en contrario, eran rápidamente olvidados (1). Éste es más aún el caso de los que actualmente ocupan puestos de autoridad formal en las Fuerzas Armadas. Apenas si nadie fuera del Pentágono conoce los nombres de los actuales jefes conjuntos de Estado Mayor. Aquí, como ocurre en otros lugares en la edad de la organización, la personalidad como fuente de poder ha dejado

(1) Los reporteros que informan de las campañas militares están, habitualmente, bajo el mando de los generales correspondientes. Uno de los puntos flacos decisivos del poder militar en Vietnam fue que perdió el control de la Prensa.

paso a los anónimos hombres de organización (2).

De las fuentes de poder militar en los vastos recursos que posee y despliega y en su gigantesca organización institucionalmente disciplinada, deriva, a su vez, un importante acceso al poder condigno y una vasta sumisión obtenida mediante el ejercicio del poder compensatorio y del condicionado.

No hace falta extenderse sobre los recursos de propiedad de que dispone la institución militar. En los Estados Unidos exceden con mucho a los de cualquier fuente similar de poder (3), abarcan no sólo lo que es utilizable por los servicios armados y la organización militar civil, sino también a lo que fluye de las industrias de armamento y las grandes inversiones en capital de explotación y mantenimiento que sostienen. De esta riqueza procede el poder compensatorio que logra la sumisión de soldados, marineros y aviadores, la impresionante nómina civil del Departamento de Defensa y los empleados, ejecutivos y propietarios de las empresas fabricantes de armas.

Es evidente el poder compensatorio que deriva de los recurso de propiedad que posee el Ejército, la sumisión obtenida de su propio personal y de sus proveedores. Pero, por el mismo hecho de ser tan visible, se han cometido algunos errores a tratar de identificar la verdadera sede del poder militar. En la aparentemente sofisticada tradición que asocia el poder con la empresa industrial —consecuencia, en realidad, del pensamiento marxista y de la actitud crítica dominante en el pasado si-

(2) El esfuerzo por sintetizar la personalidad ha continuado en los tiempos modernos en el caso de los secretarios de Defensa. Mientras ocupan su puesto, se considera que todos tienen ciertos acusados rasgos personales que les otorgan poder, pero, como antes se ha observado, el poder de esos rasgos no sobrevive al retorno a la vida privada.

(3) «El Departamento de Defensa emplea más personas y gasta más dinero en la compra de bienes y servicios que todo el resto del Gobierno. El Departamento de Salud y Servicios Humanos tiene un presupuesto mayor, pero ese presupuesto se compone casi por completo de pagos de transferencia a particulares.» Adam Yarmolinsky, *Governance of the U. S. Military Establishment* (Nueva York: Aspen Institute for Humanistic Studies, 1982), pág. 1.

glo—, suele darse por supuesto que el poder militar está asociado con las industrias de defensa. Los industriales militares son los *deus ex machina*; obtienen y se benefician del presupuesto militar. No hay duda de que el poder así ejercitado es grande: con él se obtiene la sumisión de científicos, ingenieros, ejecutivos, obreros y comunidades dependientes de la defensa. Se hace que los legisladores tengan plena conciencia de este poder, y las aportaciones de campaña realizadas por las corporaciones afectadas contribuyen a ello. De esta manera, el poder compensatorio del Ejército entra en los procesos exteriores de gobierno y, en cierta medida, los domina (4). Sin embargo, la relativa visibilidad de las industrias de la defensa y su evidente conexión con los procesos exteriores de gobierno no debe inducir a minimizar las otras instituciones que ejercen poder militar. Las industrias de la defensa son una extensión de una estructura más amplia, cuyo centro reside en los procesos autónomos de gobierno..., en lenguaje popular, el Pentágono. Y, aunque el poder compensatorio y su fuente en la propiedad o los recursos financieros son importantes, el instrumento más importante del poder militar es el poder condicionado, con su íntima relación con la organización.

3

En muchos aspectos de la vida se considera que debe atribuirse un cierto mérito a la autoexpresión independiente. Ésta,

(4) Imponiendo como mínimo un discreto silencio. Comentando la renuncia de los ejecutivos empresariales a expresar una preocupación activa por la amenaza de guerra nuclear y aniquilación, Robert Schmidt, vicepresidente de la Control Data Corporation y presidente del comité norteamericano sobre el Acuerdo Este/Oeste ha observado que «muchas personas del mundo empresarial optan por no hacerse notar interviniendo en esa clase de discusión», advirtiendo que no les hace «ganar puntos con el Gobierno ni la Administración». Y William Alden, de la «Alden Computer Systems Corporation», ha dicho que muchos dirigentes empresariales se resisten a tomar postura porque temen que el Pentágono pudiera vetar a sus Compañías. Citado por Florence Graves en «Are These Men Soviet Dupes?», *Common Cause* (enero-febrero, 1983).

a su vez, es hostil a una organización rígida y disciplinada, con su relación simétrica respecto al poder externo. Como hemos visto, el fuerte condicionamiento de la organización militar, tanto el de los servicios armados como el del estamento civil, se basa, no en la autoexpresión, sino en la disciplina. Ésta se ve reforzada por la recompensa compensatoria y la sanción condigna. El soldado que acepta plenamente los fines de la organización es ascendido y recibe diversas recompensas honoríficas. El recalcitrante es sometido a castigo condigno, que incluye la expulsión deshonrosa o, en el caso extremo, el consejo de guerra. Este poder condigno solamente es posible en apoyo de la disciplina militar; no se encuentra al alcance de ninguna otra organización pública o privada.

La disciplina es menos fuerte en el componente civil del proceso autónomo del gobierno y específicamente de la parte asociada con el Ejército. Sin embargo, los empleados del Pentágono no destacan precisamente por formular declaraciones o realizar actos que se encuentren en conflicto con los fines de su organización. El que disiente abiertamente se enfrenta a peligrosas perspectivas. Y, como en todas las organizaciones, existen muchas formas de reprimir pequeñas discrepancias. Se veta el ascenso; el individuo deja de participar en la acción corporativa; ya no es responsable ni digno de confianza; se torna inaceptable como compañero en las ceremonias sociales. La fuerza que impulsa así a la disciplina es muy grande; nada resulta más perjudicial para el poder militar que una impresión pública de desavenencias y conflictos internos (5). Esta disciplina interna se convierte entonces en el equivalente del fuerte efecto externo, como vimos en los capítulos VI y VII.

(5) Como cuando, en 1982, se supo que una mayoría de los jefes conjuntos de Estado Mayor se oponían a la concentración en pocas bases del misil MX.

4

Una necesidad esencial, vital incluso, para el poder condicionado de la institución militar es la existencia de un enemigo concreto. Si el poder militar ha de revestir algo más que un carácter meramente tradicional, ceremonial o cautelar, es indispensable una amenaza hostil. Una tal amenaza obtiene las apropiaciones —la propiedad— de que deriva el poder compensatorio. Y también conduce a una consolidación de la creencia dentro del estamento militar y a una creencia similar fuera de él. La disciplina interna debe ser firmemente mantenida; el disentimiento o la oposición externos deben quedar sometidos a la sospecha o la afirmación de que las personas implicadas están ayudando, favoreciendo o siendo motivadas por el enemigo (6). Como mínimo, carecen de patriotismo; se puede, incluso, llegar a afirmar que su disidencia bordea la traición y a invocar la tradicional amenaza de castigo condigno. Las actitudes profundamente condicionadas afirman el valor del patriotismo y revisten una importancia absoluta cuando existe un peligro externo.

En el período transcurrido desde la Segunda Guerra Mundial, Corea del Norte, China, Vietnam del Norte y, principalmente, la Unión Soviética han servido de amenaza enemiga a los Estados Unidos. Los años de relaciones levemente distendidas con la URSS en la década de los setenta fueron visiblemente perjudiciales para el poder militar norteamericano. El abandono de la distensión después de 1980 coincidió, no casualmente, con un gran aumento en los gastos militares. Esto

(6) A principios de la década de los ochenta, se decía que los partidarios de una limitación de las armas nucleares estaban siendo manipulados por la Unión Soviética o se hallaban de otro modo subordinados a sus fines.

era, evidentemente, consecuencia necesaria de aquello.

Relacionados con la existencia de un enemigo están el control de la información y el consiguiente condicionamiento social. La necesidad de mantener secretos militares fuera del conocimiento del enemigo justifica que se impida el acceso completo a ellos del público en general. Lo que se dé entonces a la publicidad puede ser sustancial e, incluso, extensivamente lo que mejor sirva a las necesarias creencias públicas, al condicionamiento social requerido. Esto incluye el punto de vista de la institución militar acerca de las intenciones del enemigo y, en especial, de lo que es necesario en el terreno del armamento. La discusión crítica de los sistemas de armamento queda sometido a las restricciones de la clasificación —así como las de la disciplina organizativa en general— y al castigo o su amenaza, que protege contra la publicación de material clasificado. El poder militar, en su dirección y control de la información, es, con mucho, el más comprensivo y afortunado exponente de poder condicionado.

Pero este ejercicio del poder no se halla libre de desafíos. Como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, una permanente y enconada controversia rodea al control de la información en interés de la seguridad nacional. ¿Qué control es apropiado, necesario y justificado? ¿Cuál es inapropiado y servidor sólo de sus propios intereses, un indebido ejercicio del poder de clasificar? La controversia subraya correctamente la importancia de este control —de este servicio al poder condicionado— en el moderno ejercicio de poder militar. Todos los que favorecen las restricciones al poder deben aplaudir y alentar esta permanente disputa.

5

No todo el control de la información que lleva a cabo el poder militar es resultado o de la disciplina de la organización o de controles formales. Gran parte de él es consecuencia de las dimensiones de la organización implicada y del carácter técnico, real o declarado, de los temas a que se refiere. El ciudadano que contempla la masa y la complejidad de la moderna tecnología militar se somete ante los que se supone dominan el tema. O se somete a los sustitutos que se considera conocen el detalle preciso. Y se le estimula intensamente a que lo haga así. La consecuencia es una discusión entre expertos de la que queda excluido el público, con el efecto de que el condicionamiento social del poder militar se asienta eficazmente en el mundo civil.

La cuestión del control de armamentos constituye un caso sumamente importante de esta exclusión por la complejidad técnica. En los últimos tiempos ha sido posesión casi exclusiva de los especialistas en control de armamento. Éstos, a su vez, son una pequeña comunidad técnicamente impuesta en las armas de que se trata, celosa de sus presuntos conocimientos de las armas e intenciones soviéticas y teológicamente acomodada al concepto de muerte masiva. Con no poca indignación, excluyen la intervención de personas ajenas. ¿Qué pueden saber médicos, obispos o profesores, sobre tan complicados asuntos? ¿Qué les da derecho a hablar o inmiscuirse? Las arraigadas convicciones de los teólogos del control de armamentos son la expresión suprema del poder condicionado. Casi despreocupadamente, la comunidad nuclear asume y defiende el poder de arbitrar y controlar, no sólo cuestiones de vida y muerte individual, sino también la cuestión de la supervivencia de la especie humana. De todas las expresiones de poder citadas en estas páginas, ésta es trascendente, pues es inherente a su ejercicio el poder de terminar con todos los demás ejercicios de poder.

En los Estados Unidos, como en otras democracias, se considera prudente e, incluso, necesario, que el poder militar se mantenga subordinado a la autoridad civil y a las restricciones que ésta imponga. Se trata de un precepto legal perfectamente establecido. Se trata también de una restricción discutiblemente efectiva en la práctica. En casi todas las recientes confrontaciones con el Pentágono, los civiles, al enfrentarse a las actitudes fuertemente condicionadas del estamento militar, han cedido a ellas. Desean que se les considere honrados, decididos, heroicos y por lo demás conformes a la condicionada virtud militar. Deben mostrar que pueden dominar las complicaciones de las operaciones militares, que se dan perfecta cuenta de la necesidad de la defensa nacional. En consecuencia; muchos civiles —en el Consejo de Seguridad Nacional, frecuentemente en el Departamento de Estado, en los servicios de información y, sobre todo, en el propio Departamento de Defensa— han acabado siendo más belicosos, más partidarios de los sistemas de armamento y los grandes presupuestos, que los propios miembros de las Fuerzas Armadas.

6

Aunque grande, el poder militar no es absoluto. Los fines que persigue no son intrínsecamente atractivos. Una muerte que no queda limitada ya a los oficiales jóvenes y a los soldados (7), sino que cabe esperar que afecte también a una gran masa de civiles no se presta de modo natural al poder condicionado; y tampoco el servicio militar obligatorio. La guerra del Vietnam produjo en los Estados Unidos uno de los más vastos esfuerzos de condicionamiento social realizados en los

(7) Los oficiales de alta graduación se han visto libres desde hace tiempo de esta amenaza. «Lo más cerca que un general o almirante moderno se encuentra de un combate de cualquier clase es practicando la caza del pato en compañía de unos ejecutivos empresariales de "Continental Motors, Inc."» C. Wright Mills, *The Power Elite* (Nueva York: Oxford University Press, 1956), pág. 189.

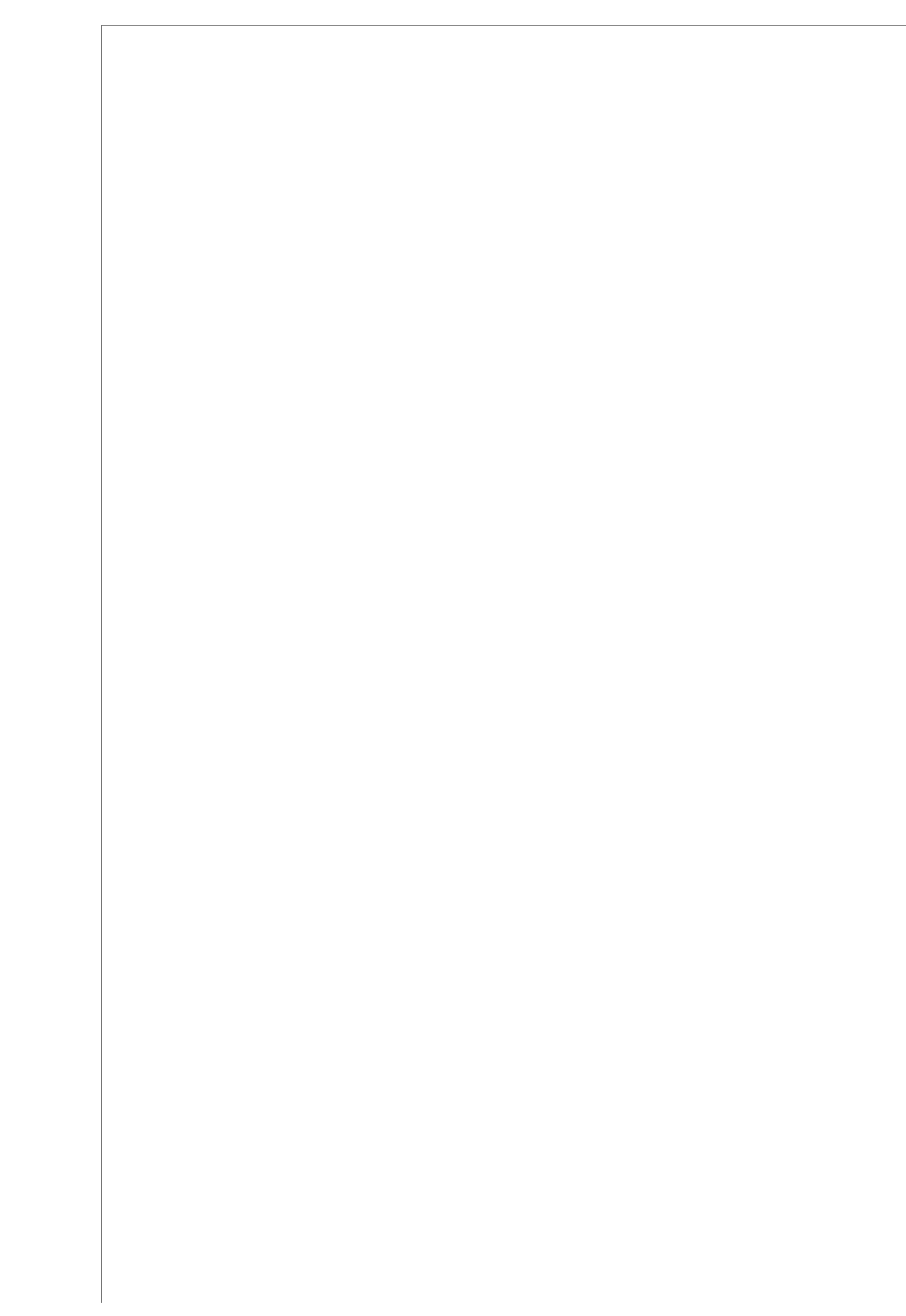
tiempos modernos. No se escatimó nada para hacer que la guerra pareciese necesaria y aceptable al público norteamericano. El esfuerzo fracasó al ser combatido por una dialéctica todavía más vasta y penetrante (8). Se aceptó finalmente que las operaciones militares no podían mantenerse en contra de, como se dijo, una opinión pública crecientemente hostil. El poder militar rebasó sus recursos de poder condicionado; el resultado fue un importante descalabro. Ahora, una década después, continúa existiendo la esperanza, públicamente expresada, de que el Vietnam ha sido olvidado. Lo que, en la terminología utilizada en este libro, quiere expresar el deseo de que no sea ya operativo el condicionamiento social que tan adverso era entonces al poder militar.

Mientras escribò esto, existen indicios de una dialéctica similar basada en apremiantes circunstancias actuales. El moderno poder militar en los Estados Unidos se encuentra fuertemente comprometido con las armas nucleares, compromiso que ha conducido a un extenso condicionamiento sobre su necesidad e, incluso, su benignidad. Esto, a su vez, ha producido la previsible reacción simétrica, cuya más destacada manifestación ha sido la demanda a todo lo largo de la nación de que se detenga el desarrollo, despliegue y experimentación de tales armas. Y, tanto aquí como en Europa, se ha producido un esfuerzo más amplio aún por urgir la negociación de un control efectivo y de reducciones de todos los armamentos en una atmósfera de relajada tensión militar y política. Esto pone en cuestión la necesidad del poder militar para un enemigo y permite y alienta la posibilidad de un movimiento similar en

(8) La dialéctica adquirió especial intensidad cuando el alistamiento —la perspectiva de disciplina militar y la posibilidad de muerte— llegó a los miembros de la comunidad estudiantil, que poseían capacidad de autoexpresión y, por consiguiente, en encontrar un auditorio y dar a conocer sus objeciones, es decir, iniciar un condicionamiento social sobre el error de la guerra. El alistamiento implica la sustitución del poder compensatorio por el condigno para inducir al servicio militar, para obtener sumisión al poder militar. Esto no es públicamente aceptable en los Estados Unidos, aunque sobrevive en otros países, incluyendo algunos tan firmemente neutrales como Austria y Finlandia.

la Unión Soviética. Parece adecuado pedir, frente al actual poder militar, que todos los que lean estas páginas se alíen a este esfuerzo contrarrestante. De su efectivo uso puede depender la misma supervivencia humana (9).

(9) En estas páginas, las referencias hechas lo han sido con respecto al poder militar en los Estados Unidos. Este poder tiene una equivalencia general en los otros países industriales y, por supuesto, en la Unión Soviética. Sin embargo, es en las nuevas (y algunas más antiguas) naciones de Asia, África e Iberoamérica donde desempeña su papel más amplio. De un total de 134 Estados independientes en el mundo, no menos de 39, según un cálculo aceptable, se hallan en la actualidad gobernados por dictaduras militares. El poder así expresado es una variable combinación de las fuentes e instrumentos de poder aquí identificados. Emergen personalidades, a veces oscuras e, incluso, repelentes. Los ejércitos dominan y despliegan considerables recursos económicos del Tesoro público y, sobre todo, en un mundo en que ello es excepcional y exiguo, poseen organización. (Los ejércitos latinoamericanos no son modelos de disciplina rigurosa y eficaz, pero en la mayor parte de estos países ninguna otra estructura organizativa rivaliza con ellos en este aspecto.) De los recursos manejados por el estamento militar deriva el poder en la sociedad rural pobre, donde el servicio militar supone un ascenso en el bienestar económico. Hay un importante, aunque no siempre determinante, ejercicio de poder condicionado, preocupado en buena parte por los beneficios en conflicto con el designio militar. Y, lo más importante de todo, existe una generosa disponibilidad de poder condigno para suprimir a los disidentes, tanto dentro como fuera de la organización militar. El resultado es que el poder militar se ha convertido en la mayor amenaza al proceso civil y democrático en todo el mundo.



XVII

EL PODER DE LA RELIGIÓN Y LA PRENSA



1

En los tiempos modernos se han debilitado grandemente tanto las fuentes como los instrumentos de poder religioso en el mundo cristiano. El poder que antaño derivaba de una presencia divina —de la personalidad— existe todavía; todos los días es objeto de extendido acatamiento. Pero, como aun el más devoto admitirá, la visión se ha oscurecido en comparación con la percepción que antes se tenía de ella. Para muchos, la sagrada presencia es invocada solamente como un rito de Sabbath o en condiciones de necesidad o terror extremos. Y algunos se resisten a ella y la niegan.

El poder de la personalidad continúa presente en ciertos líderes religiosos contemporáneos..., en los Estados Unidos, el reverendo Billy Graham, el reverendo Jerry Falwell, el reverendo Oral Roberts, el reverendo Sun Myung Moon y numerosas figuras menos notables pero de intenso efecto local. Difícilmente puede comparárselos con las grandes voces religiosas del pasado. Un fuerte instinto público confina también al predicador o sacerdote moderno a temas religiosos principalmente. De los que van más allá para tratar de obtener sumisión en lo que se refiere a prácticas sexuales o a la santidad de

la empresa privada se piensa generalmente que están extendiendo sus actividades de forma excesiva.

La importancia relativa como fuente de poder de la propiedad de la Iglesia ha disminuido también acusadamente. De extraordinarias dimensiones antaño, su magnitud es ahora pequeña cuando se la compara con los recursos seculares. La riqueza del Vaticano impone respeto por su misterio y por su posible mal uso, más que por su magnitud.

Finalmente, y más dramáticamente, se ha producido la disolución de la organización. Lo que en otro tiempo fue la organización internamente (y relativamente) disciplinada y monolítica de la cristiandad por la Iglesia católica, se ha convertido ahora en centenares de grupos diversos y, en la mayor parte de los casos, débilmente estructurados, entregados cada uno de ellos a un cierto grado de competencia con todos los demás.

2

Al declinar absoluto y relativo en las fuentes del poder ha acompañado un debilitamiento similar, pero mucho más perjudicial, de los instrumentos de imposición. El castigo condigno a los cristianos vivos no es ya permisible; y, como se ha observado antes, su uso como amenaza para la otra vida ha disminuido mucho. Citar el temor al castigo eterno como razón para evitar un comportamiento o un pensamiento inaceptables (esto es, para someterse a la autoridad de la Iglesia) es algo por lo menos levemente trasnochado.

El poder compensatorio —la compra de acatamiento religioso— ha desaparecido también. La promesa de recompensa celestial continúa siendo para muchos un importante incentivo a la sumisión, pero es mucho menos poderoso que en el pasado. El carácter evanescente de esta promesa en comparación con la compensación terrena se hace evidente en la reprobadora frase: «Tendrá que obtener su recompensa en el Cielo.»

Hasta bien entrado el presente siglo, la asistencia especí-

fica y la alimentación de los necesitados, tanto en el propio país como en el extranjero, constituía un importante proyecto para lograr su obediencia religiosa. Los así atraídos solían considerar las ceremonias religiosas y la sumisión exigida como el precio que debían pagar por el sustento, el cobijo y los cuidados médicos. Se utilizaba el poder compensatorio en forma de atenciones hospitalarias y educación escolar como medio para obtener sumisión en sociedades primitivas, y a veces se ampliaba hasta la compra directa. Este ejercicio del poder compensatorio tiene actualmente poca importancia en los países subdesarrollados, y en los países industriales ha sido ampliamente sustituido por la organización de bienestar social del Estado moderno.

Como consecuencia de lo anterior, el poder condicionado continúa siendo casi el único medio fiable para obtener sumisión religiosa. Su efecto es indudable, pero también ha disminuido. Como se ha indicado antes, desde la Edad Media hasta bien entrado el presente siglo, el poder de la religión debió mucho a su casi monopolio del acceso a la imposición condicionada. Ninguna otra voz hablaba con similar autoridad incluso sobre materias seculares, y las opiniones discrepantes eran silenciadas mediante formas de acción condigna que podían ser excepcionalmente definitivas. Hoy en día, el ejercicio de poder condicionado en todas las comunidades modernas es profundamente competitivo.

El control de la educación era básico para el antiguo monopolio virtual de ese poder por parte de la religión. La secularización del sistema escolar constituyó, por lo tanto, un duro golpe, al que la Iglesia católica no ha dejado de oponer resistencia con su continuado compromiso con su propia institución educativa y, también en forma atenuada, los que intentan establecer la oración y las ceremonias religiosas en las escuelas públicas.

La ciencia ha realizado también profundas incursiones en el antiguo monopolio religioso. Poco más se necesita decir acerca de esto, pues casi nada queda por decir. El condiciona-

miento científico es también un instrumento poderoso. Deriva de la ocasional personalidad significativa, de importantes recursos de propiedad que la apoyan y de una sólida organización. Como manifestación de poder condicionado, el condicionamiento de la ciencia es, en conjunto, mucho más riguroso y mucho más disciplinado que el de la religión moderna. Se considera que la mente religiosa es flexible y diversa; la mente científica es un instrumento preciso y estrictamente canalizado. Las observancias religiosas están débilmente estructuradas; los procedimientos científicos poseen parámetros rígidos. Ciencia y religión operan en incómoda asociación, protegidas por la frecuente observación de que no existe entre ellas ningún conflicto irreconciliable. Que nadie se llame a engaño; el efecto de la ciencia sobre el poder religioso, especialmente sobre su poder condicionado, ha sido enorme. Quizá constituya una excepción el caso de las sectas fundamentalistas, donde la ciencia incompatible con la doctrina, en particular el sistema darvinista, queda virtuosamente excluida. Es ésta una excepción que confirma la regla.

Donde antes había solamente una fuente de condicionamiento religioso, la del sacerdote local, hay ahora muchas voces de muchas Iglesias. Antes también el sacerdote tenía en su conjuro semanal casi el monopolio del acceso a la mente pública; hasta el siglo pasado, sólo los libros (para los pocos que podían obtenerlos) y los periódicos locales rivalizaban con él en este terreno. Ahora, el feligrés más devoto enciende la televisión al regresar del oficio dominical. Televisión, radio, periódicos, revistas, discursos políticos y libros son todos fácilmente accesibles y compiten con la religión para atraer la atención pública. No carece de significación el hecho de que las figuras religiosas de mayor influencia en nuestro tiempo son las que con mejor fortuna han explotado los recursos de la Radio y la Televisión.

El condicionamiento implícito de la religión, en cuanto diferente del explícito, sigue siendo considerable. Continúa imponiendo una mayor medida de sumisión a los cánones genera-

les de la doctrina religiosa de lo que podríamos quizá suponer. Pero tanto el condicionamiento implícito de la autoridad religiosa como el explícito se hallan sometidos a la masiva cacofonía competitiva que forma parte del ejercicio contemporáneo del poder condicionado. Ambos, en consecuencia, han perdido importancia, lo mismo que las otras fuentes e instrumentos del poder de la religión (1).

(1) Las razones del declinar de la autoridad religiosa en la Iglesia católica se aprecian con claridad cuando se compara el poder cristiano con el mayor y permanente poder de otras tradiciones, en particular la del Islam. Para los musulmanes, la personalidad sigue siendo mucho más importante; se manifiesta por la presencia más intensa de Dios y el Profeta y por las oraciones que impetran su intercesión y que desempeñan un destacado papel en la rutina diaria. Mucho más importantes son personalidades físicamente existentes, como el ayatolah Jomeini. Y la organización islámica posee una disciplina interna mucho mayor y un consiguiente efecto externo más intenso. De hecho, se halla debilitada por las divisiones entre las dos grandes confesiones, los sunnitas y los chiítas, y la rivalidad e, incluso, odio, entre ellas, pero la organización continúa siendo, no obstante, una más fuerte fuente de poder que la utilizable en la tradición cristiana, más dividida aún.

Pero es en los instrumentos de poder donde el Islam tiene su mayor fuerza. El poder condigno continúa siendo ejercido con gran efecto tanto en este mundo como, según se promete, en el siguiente. La disidencia puede ser sometida a una serie excepcionalmente sanguinaria de castigos, que, en casos extremos, llega a la amputación o, en el caso de las mujeres, a la muerte por lapidación. Nadie tiene duda alguna del destino final de los no creyentes.

Completando la imposición condigna existe un ejercicio de poder condicionado mucho más vigoroso del que se conoce en el mundo cristiano. El Corán, las revelaciones de Alá a Mahoma, no permite la libre discusión. Los *suras* son la palabra de la ley; el verdadero devoto se sabe muchos de memoria. Y también los musulmanes, defendiendo el poder condicionante del Corán y el poder religioso en general, ven o perciben correctamente los peligros de la comunicación competitiva occidentalizada..., del efecto intromisorio y seductor de periódicos, Radio, Televisión y actitudes seculares y científicas occidentales. En la medida en que se oponga resistencia eficaz a todo esto, la disciplina del Corán y la autoridad religiosa del Islam resultan realzadas y fortalecidas.

3

Como el de la religión, el poder de al Prensa, el de la Radio y el de la Televisión deriva de la organización; su instrumento principal de imposición es, como el de la religión, la creencia..., el condicionamiento social. En otro tiempo, la personalidad era importante; ello queda ejemplificado en los Estados Unidos por los grandes señores de la Prensa, como significativamente se les llamaba —Adolph S. Ochs, Joseph Pulitzer, William Randolph Hearst, el coronel Robert Rutherford McCormick—, y en Gran Bretaña por Lord Rothermere y Lord Beaverbrook (2). Lo mismo ocurre en la Radio, con David Sarnoff y William Paley en los Estados Unidos y Lord Reith en Gran Bretaña. Actualmente, venciendo algún esfuerzo en contrario, los presidentes de los grandes periódicos y redes de radiodifusión son anónimos. En las reuniones sociales, deben, como el presidente de «IBM» presentarse a sí mismos; cuando entregan cheques, se les pide que se identifiquen. En la Prensa y la Televisión abundan los nombres y los rostros, pero gran parte de ello es personalidad sintética, creada por la organización para los fines de la organización. Refleja no el papel real, sino el tradicional de la personalidad. En la Televisión, gran parte de la información que se transmite al público ha surgido de la organización, no del individuo; ocasionalmente, la persona que la lee no la ha visto sino brevemente. En todos los casos, el reportero, locutor o comentarista habla desde dentro del entramado de la organización; todos se hallan sometidos a atención y constreñimiento por parte de la organización, aunque tal vez lo nieguen en momentos de autoestima. En los grandes periódicos, el columnista que defendiera sus preferencias personales por la pena de muerte, una masiva y efectiva restricción del poder militar o el aborto libre sería mirado con cierto

(2) Rupert Murdoch, se sugerirá, continúa en esta tradición. Esto, infortunadamente quizá, es cierto.

recelo. Las grandes personalidades de la Prensa en el pasado comprendieron su papel como instrumentos de persuasión; ni por lo más remoto pensaban en conceder espacio a puntos de vista contrarios. En la Prensa y la Televisión modernas se da por sentado que toda opinión debe quedar equilibrada por otra contraria.

La propiedad sigue siendo importante para la Prensa y la Televisión; su poder compensatorio es lo que sostiene las grandes y costosas estructuras afectadas. Pero la organización es, una vez más, la fuente decisiva de poder. Es el condicionamiento social que fluye de la organización y que viene determinado por el carácter de la organización lo que apoya y obtiene la sumisión externa.

Esta sumisión es, indudablemente, grande. La creencia que en otro tiempo se otorgaba al sacerdote —y quizás en menor grado al maestro— se otorga ahora a los portavoces de la Televisión y la Prensa. La alusión a la fuente de la creencia es universal y automática..., «lo he leído en el periódico» o «lo he visto en la televisión». Casi toda conversación política empieza con referencia a algún comentario de Prensa o Televisión; gran parte de toda discusión política versa sobre el efecto ejercido sobre la creencia pública por esa noticia o análisis. Juntamente con la propiedad, el poder persuasivo de la Televisión se halla sometido a un cierto grado de cálculo financiero. En otro tiempo, las probabilidades de los candidatos a un cargo público se valoraban de acuerdo con la personalidad o la política; actualmente, el cálculo habitual versa sobre las cantidades de dinero que podrán recaudar para la propaganda en Televisión.

4

Existe, sin embargo, más peligro de sobrestimar que de subestimar el poder de los modernos medios de comunicación. Como ya se ha indicado, existen represiones impuestas por la organización como fuente de poder. Como el juicio de una or-

ganización es colectivo, impide posturas individuales profunda y persistentemente mantenidas (3). Las creencias deben quedar equilibradas por otras creencias en sentido contrario. Nada de esto produce el condicionamiento que en tiempos pasados surgía de la defensa personal fuertemente articulada y reiterada.

Una razón más importante aún para albergar reservas en cuanto al poder de los modernos medios de comunicación —de la Televisión y la Radio, así como de la Prensa— es el volumen del actual esfuerzo persuasivo. Éste, no hace falta recalcarlo, es grande. Resulta por ello inevitable que, dadas las limitaciones de la mente y la memoria humana, gran parte sea olvidado y mucho más rápidamente olvidado. No se obtiene creencia permanente, y toda creencia temporal crea solamente un efecto casual, de puro azar. Lo que impresiona a unos resbala a otros. La lección es aplicable a la religión. Su condicionamiento era poderoso cuando no estaba velado por la duda o la opinión discrepante y cuando tenía el monopolio del acceso a la mente humana. Lo mismo ocurre con la Prensa moderna y los medios de radiodifusión.

Se ha observado anteriormente en el caso del político que, después de decir a un auditorio lo que éste desea oír y escuchar luego los aplausos que ello suscita, asocia regularmente la acogida encontrada por sus palabras con una persuasión conseguida. Es éste un importante caso de la ilusión de poder, y la misma ilusión se produce en los medios de comunicación. Al leer u oír lo que ya creen, lectores y oyentes dan a conocer su reacción favorable. Y se considera que esto es fruto de una influencia ejercida. Se considera así aun cuando la comunicación inicial fue escrita o televisada con una idea concreta para suscitar esa aprobación. De hecho, en el caso extremo, la emi-

(3) Durante las campañas políticas, las redes y emisoras de Televisión no intentan seriamente influir sobre la elección de candidatos, sobre el voto en los referéndums o sobre las actitudes públicas en temas concretos. De forma predominante, su comentario es sobre quién va por delante y quién por detrás y qué tácticas están ganando o perdiendo votos. Para la Televisión, una campaña electoral es una especie de espectáculo deportivo. También esto refleja la represión organizativa.

sora o red de Televisión se cerciora de qué es lo que el espectador más desea ver y oír, responde a ese deseo y acepta luego que la respuesta del espectador es el resultado de su persuasión.

Finalmente, la influencia —la obtención de creencia— se ve reducida por la clara improbabilidad de mucho de lo que se insta. Esto ocurre especialmente en la Televisión. Los anuncios sobre los grandes poderes terapéuticos de preparados medicinales vulgares, las ventajas sociales de la ropa más blanca, el declarado tono moral de los políticos aspirantes a un cargo, todo ello induce a la incredulidad. Como ésta es la tendencia con respecto a algo de lo que se ve y se oye, existe la tendencia a no creer nada.

Lo que sí ha tenido éxito por lo que se refiere al poder de la Prensa y la Televisión ha sido la persuasión respecto a ese poder, creencia que se extiende inevitablemente a los propios participantes. Ya hemos hablado antes de ello. La autoestima del periodista o comentarista de Televisión de Washington queda admirablemente servida por la meditación sobre el poder que ejerce. La sensación de este poder se refleja luego no sólo en una solemnidad de semblante, sino también en escritos y declaraciones igualmente solemnes, y se ve realzada además por la atención y los esfuerzos dirigidos al soborno social de reporteros, directores, columnistas y comentaristas por parte de políticos, cabilderos y ciudadanos profesionalmente honrados que tratan de lograr acceso a los medios de comunicación.

La impresión del poder de los medios de comunicación resulta fortalecida por su función como forma de alivio a la frustración política. El ciudadano responsable y articulado de nuestro tiempo ve muchas cosas que desaprueba. Así como existe un consiguiente recurso a la organización y a la formulación de discursos, así también existe el recurso a los medios de comunicación. Se escriben artículos; se envían cartas al director; a un nivel más alto, las entrevistas por Televisión son bien recibidas. De todo ello deriva un cierto alivio psíquico..., se ha logrado algo. Esencial para este sentimiento de consecución

es la creencia en el poder de los medios de comunicación (4).

Existe, finalmente, lo que podría denominarse el efecto residual. La imposición condigna de la sumisión ha disminuido grandemente en la moderna sociedad industrial. Y también, al darse unos niveles económicos más elevados, la fuerza de la compulsión asociada con el poder compensatorio. La presión de la necesidad es menor; las alternativas son mucho más numerosas. Lo que queda es el poder condicionado. La Prensa y la Televisión tienen con él una relación evidente. Él debe ser, en consecuencia, la verdadera expresión moderna de poder. ¿Qué otra cosa, si no?

Nadie debe minimizar el poder de los medios de comunicación; en la organización y el condicionamiento social, combina la gran fuente moderna y el gran instrumento moderno de poder. No obstante, debe contemplarse con cuidadosa perspectiva el poder de la Prensa y la Televisión. Eso incluye la posibilidad de que haya disminuido el ejercicio general de todo poder, de que, en comparación con épocas anteriores, exista ahora mucha menos sumisión de unos a los fines de otros. En el contexto de esta disminución general es donde deben contemplarse los ejercicios de poder que subsisten, el de la moderna institución militar y, más generalmente, los del Estado y las grandes empresas.

(4) Implícita en el famoso título de capítulo de Marshall McLuhan «El medio es el mensaje». (*Understanding Media: The Extensions of Man* [Nueva York: McGraw-Hill Paperback Edition, 1965], págs. 7-21.)

XVIII

UNAS PALABRAS FINALES

La concentración y la difusión del poder

1

En la Edad Media no pudieron darse muchos pensamientos ni consideraciones acerca del poder. Éste era masivamente poseído en exclusividad por el príncipe, el noble y el sacerdote. Para la ciudadanía en general, la sumisión era natural, automática y completa. Excepto cuando los maridos podían ejercerlo sobre las mujeres y los adultos sobre los niños, no era algo que el individuo corriente esperase ejercer jamás. Y tampoco cambió mucho la situación tras el advenimiento del capitalismo. Seguía existiendo Gobierno y autoridad religiosa, y estaba ahora el poder del mercader y del industrial. El trabajador que acudía diariamente a la fábrica sometía casi la totalidad de su vida al dominio del patrón; lo poco que quedaba era controlado por el Estado o la Iglesia. No se planteaba la idea de algún área independiente de la autoridad. Para las masas silenciosas, la carencia de poder era el orden natural de las cosas. No se discutía el poder, porque sólo una exigua minoría de gente lo ejercía. El singular (y para muchos perjudicial) logro de Marx fue persuadir a las masas trabajadoras de que esta falta de poder —esta sumisión— no era natural ni inevitable. Se podía adquirir el poder.

El poder es, hoy en día, un tema de gran actualidad e interés, no necesariamente porque sea ejercitado con más eficacia que antes, sino porque son infinitamente más las personas que ahora tienen acceso al poder o, lo que es más importante, a la ilusión de su ejercicio. La realidad moderna es una combinación de grandes concentraciones organizativas de poder y de una gran difusión entre los individuos en su ejercicio o en su aparente ejercicio. Sería conveniente para nuestros actuales propósitos que fuese una u otra de ambas cosas, pero, como siempre, la realidad social se compone de ingredientes diversos.

La concentración forma, a todas luces, parte de la escena contemporánea; es evidente en la moderna empresa industrial, en el Estado moderno y, en combinación e incidencia con ambos, en el poder militar moderno. La concentración de poder industrial puede apreciarse en el puñado de gigantescas organizaciones que hoy dominan la actividad económica moderna, en el millar aproximado de ellas que, como antes se ha dicho, aportan las dos terceras partes de los productos de fabricación privada en los Estados Unidos y una concentración similar en los otros países industriales. Esto contrasta grandemente con la amplia distribución de la actividad económica en los primeros tiempos del capitalismo mercantil, incluso en los Estados Unidos, y con las todavía ampliamente distribuidas empresas agrícolas. Lo único que ahora oculta esta concentración de poder económico (y no muy bien) es el condicionamiento, cada vez más anticuado, que afirma la continua subordinación de la empresa al mercado clásico, con su efecto de disolución del poder.

Existe también, en contraste con épocas anteriores, el masivo aparato del Estado moderno y en su interior, como hemos visto, el moderno poder militar. Éste —no quepa de ello la menor duda— refleja una gran centralización de poder, con su acceso a los tres instrumentos de imposición y con una fuerza que deriva de dos de las fuentes, a saber, el despliegue masivo de propiedad y una organización singularmente controlada y

disciplinada. El hecho de que tantos reaccionen tan intensamente, tan apasionadamente incluso, en su apoyo es sólo una medida del poder compensatorio y condicionado que dirige. Debe tenerse siempre presente la suma del poder así ejercitado.

2

Como hemos visto suficientemente, la organización y el asociado papel del condicionamiento social son básicos para todo ejercicio moderno de poder. Al mismo tiempo, y paradójicamente, originan no sólo la moderna concentración de poder, sino también su difusión personal.

Existe difusión hacia los participantes dentro de la estructura de la organización, sobre todo dentro de la corporación moderna y la moderna agencia gubernamental, y existe más aún la ilusión de los individuos integrados en estas organizaciones de que tienen y utilizan poder. A medida que la personalidad deja paso a la organización, se da, inevitablemente, una amplia participación en el ejercicio del poder. Lo que en otro tiempo expresaba la voluntad del jefe es ahora producto de la burocracia..., de conferencia y comité y de propuestas que van pasando a través de la jerarquía organizativa para su modificación, enmienda y ratificación. En la antigua empresa comercial, la sumisión era ante el propietario; su palabra, como se decía, era ley. En la gran corporación moderna, la sumisión es ante los procesos burocráticos en que participan muchos. El jefe, como todavía se le puede llamar, es el agente de los que le dan instrucciones; el poder que se supone ejerce es, al menos en parte, otorgamiento de los que, sensibles a su vanidad, le atribuyen una autoridad que, si fuese real, sería desastrosa. El título corporativo moderno expresa la realidad: el oficial ejecutivo jefe es sólo el jefe entre quienes poseen autoridad ejecutiva. Y lo mismo que en la corporación moderna ocurre en la agencia gubernamental. También ésta concentra poder

y, luego, lo distribuye entre los participantes individuales.

Se da la prueba de esta difusión interna de poder cuando cambia el alto mando en la gran organización. Raramente se espera en la moderna empresa comercial, y no habitualmente en la agencia pública, que la política y la acción cambien mucho como consecuencia de ello. Se acepta en la práctica, aunque no en la liturgia política y económica, que en las grandes organizaciones el poder se ejercita desde dentro de la administración y no por la transitoria figura que ocupa la cúspide.

Dentro de la organización, la realidad del poder personalmente ejercido consiste, en ocasiones, en la capacidad para influir en los fines de la organización y determinar o contribuir a la sumisión externa que busca. Mientras se somete a los fines de la corporación o la burocracia pública —mientras se somete a su poder interno—, el individuo retiene una cierta capacidad para influir en su ejercicio del poder. Es un influyente ejecutivo o jefe de oficina, un entrometido capataz o supervisor.

Mucho más importante, sin embargo, es la ilusión. Parte de ella deriva, una vez más, del ostensible respeto que los subordinados en una organización dispensan a los que se encuentran por encima de ellos en la jerarquía (1). Más importante quizá, como la organización tiene poder, el individuo siente que parte de ese poder es suyo. Su sumisión a la organización es completa, mas, por algún proceso subjetivo de participación, una porción de su poder le pertenece.

Pero la manifestación más característica de la organización se encuentra en combinar una gran concentración de poder con una gran multiplicación de grupos organizados y una gran difusión del poder entre organizaciones. Ésta, a su vez, conduce a una ilusión más vasta aún en cuanto a su ejercicio.

(1) Donde se incluye al funcionario de Washington que presenta a su superior, frecuentemente el propio presidente, propuestas políticas para las que no existe alternativa aceptable y, luego le felicita por la sabiduría de su elección.

3

La característica principal de la organización es su constante y extendida accesibilidad. La personalidad influyente se da en cantidades limitadas, y esto es cierto aun en una época en que la personalidad es ampliamente sintetizada en la política y por los medios de comunicación. También la propiedad es, en un momento dado, de magnitud fija. La organización, por el contrario, es objeto de proliferación ilimitada. Y, así como cualquiera puede formar una organización para promover sus fines, así también cualquiera o cualquier organización puede recurrir a los instrumentos asociados de poder condicionado. Discursos, folletos y libros, publicidad en Televisión u otros medios, comunicados de Prensa, artículos de revista y una casi infinidad de otras formas de persuasión pueden utilizarse en este sentido. Éstas son las manifestaciones modernas del poder; la difusión resultante será evidente. Y también lo será, más significativamente aún, la ilusión a que da origen esta forma de ejercicio. Formando una organización, publicando declaraciones, teniendo acceso a la Televisión, las personas pueden creer que tienen poder. En esto radica, destaquémoslo una vez más, la razón de la intensa discusión acerca del poder en los tiempos modernos. No es porque se ejercite con especial fuerza o porque se obtenga una gran sumisión; tales manifestaciones son mucho menos extensas que en tiempos pasados. Es porque hay tantos individuos que tienen algún poder o la ilusión de su ejercicio.

En todas las modernas sociedades industriales, pero notablemente en los Estados Unidos, la vida se caracteriza por el número de organizaciones que compiten por dominar la mente pública y política..., grupos de presión, comités de acción política, organizaciones de interés público, asociaciones comer-

ciales, sindicatos, empresas de relaciones públicas, asesores políticos y de otro tipo, evangelistas por Radio y Telesivión y muchas más. Una reacción común, a menudo de grave preocupación, es la que se refiere a su poder. Una percepción más válida se centra en la distribución o diseminación de poder que reflejan. Si el poder estuviese fuertemente concentrado en el Estado, no existirían. No habría más poder que buscar y compartir. Si tienen alguna función que cumplir es porque son capaces de influir en el Gobierno y apropiarse de alguna parte de su poder. Lo que, a su vez, equivale a decir que el poder que normalmente va asociado con el Estado moderno se encuentra también repartido.

4

El efecto de opulencia ha contribuido también a la difusión del poder. Ha debilitado el papel de la propiedad y, con ello, el poder compensatorio. Con la opulencia, consumidores y trabajadores tienen alternativas; en consecuencia, es menos necesario que se sometan a un ejercicio dado de autoridad. El consumidor menesteroso se halla sometido al poder del casero, del tendero, del prestamista; el opulento, no. El monopolio es una fuente de poder en una sociedad pobre; en un país rico invita a la gente a buscar alternativas. El obrero pobre y hambriento se somete a su patrono; el empleado bien pagado se halla sujeto a un menor grado de compulsión.

La compulsión se debilita también si existe la posibilidad de obtener ingresos en la forma de subsidio de desempleo o prestaciones benéficas como alternativa al hambre y las penalidades. Como anteriormente se ha indicado, ninguna queja es más frecuente en la moderna sociedad industrial que la de que los trabajadores no son ya tan diligentes y disciplinados como en el pasado. Esta queja debería ir dirigida, en parte, contra

la opulencia que ha disminuido el poder compensatorio del patrono. Pero va también contra la Seguridad Social y otros beneficios que han contribuido mucho a eliminar el temor. Los que atacan al aparato de previsión social del Estado moderno perciben correctamente el papel que desempeña para mermar y diseminar el poder compensatorio que, en tiempos pasados, servía al poder del patrono. Que esto sea infortunado, imprudente o socialmente deletéreo constituye, sin duda, otra cuestión.

El poder se disemina también por virtud de su dialéctica, acerca de la cual ya se ha dicho suficiente. Los que en otro tiempo aceptaban la compulsión, ahora se organizan automáticamente para resistirla. Esto no ocurría en épocas anteriores; una tal respuesta era entonces considerada subversiva, actitud frente a la que no se hallan inmunes los que ahora ejercen el poder.

Subsisten, sin embargo, las grandes excepciones. La moderna institución militar concentra fuertemente poder. Exige un alto nivel de sumisión a un gran número de individuos integrados en la organización y, de manera simétrica, exige una equivalente obediencia exterior. La gran corporación moderna espera y recibe un alto nivel de conformidad de los muchos que forman su aparato rector. Y sus recursos de propiedad le otorgan un amplio dominio sobre los muchos empleados a su servicio. De ello deriva una extensa sumisión por parte de la población y del Estado. Como en el caso del Ejército, los fines de la gran empresa comercial, las ideas que la sostienen, se hallan en gran medida, aunque no completamente, por encima de toda discusión. Así como un condicionamiento social contrario al Ejército es antipatriótico y no tiene en cuenta a la seguridad nacional, así también lo que es contrario a la moderna empresa industrial subvierte el sistema de libre empresa. No es la menor de las fuerzas que sirven al poder militar y al corporativo la difusión de las fuentes de poder que se le oponen. Y tampoco la *ilusión* del poder en la dialéctica de enfrentamiento. Nada sirve tanto al poder militar o corporativo como

la creencia de sus oponentes de que han conseguido algo celebrando un mitin, pronunciando un discurso o publicando un manifiesto. En una democracia nadie debe dudar de la eficacia real de la oposición organizada al poder concentrado. Pero todos deben tener una clara comprensión de la debilidad que deriva de la difusión del poder y de la diferencia entre ilusión y efecto práctico.

5

No es la finalidad de este libro emitir juicio sobre el ejercicio del poder, aparte el papel notablemente alarmante del moderno poder militar. (Éste no es algo respecto a lo que se pueda adoptar una postura totalmente distante y analítica.) Del ejercicio del poder puede derivar sufrimiento, indignidad e infelicidad. Puede haber también sufrimiento, indignidad e infelicidad en la ausencia de su ejercicio. Espero, por el contrario, que el lector terminará estas páginas con un conocimiento razonablemente sólido de la naturaleza y estructura del poder, de sus fuentes y de los instrumentos por los que se ejerce, de las variadas asociaciones entre las fuentes y los instrumentos de poder, de su cambio a lo largo del tiempo y de su forma y efecto en la actualidad. Yo esperaría especialmente que hubiese una mejor comprensión del gran papel que modernamente juega el poder condicionado, ese poder que es principalmente eficaz porque solemos ser ignorantes de su ejercicio, porque creemos responder a una creencia aparentemente normal, a una virtud aparentemente natural y aceptada. Esperaría también, huelga decirlo, una mejor percepción de la ilusión de poder a que tantos se hallan sujetos y, como se acaba de indicar, de la debilidad al tratar con grandes concentraciones de poder que surge de moderna tendencia a su difusión en el ejercicio contrarrestante. Reconozcamos que, allá donde se ejercita el

poder corporativo o el militar, la efectiva consolidación del poder contrarrestante, no la difusión y competencia entre muchas organizaciones enfrentadas, constituye un requisito absolutamente esencial. Por último, y más generalmente, espero la adquisición de un permanente conocimiento de qué y cuánto subyace a nuestras cotidianas referencias al poder y a nuestra igualmente constante implicación con él.

INDICE DE MATERIAS

C

CH

D

E

F

G

H

I

P

T

U

V

W

Y